

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права
Кафедра менеджменту і логістики

Кваліфікаційна робота
на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми «Логістика»
на тему: «Аналіз ефективності складування та управління запасами»

Виконав: студент групи 601-ЕМл

Рясний Іван Вікторович _____

Керівник:

доцент кафедри менеджменту і логістики,

к.т.н., доцент Коба Олена Вікторівна _____

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ АНАЛІЗУ ЕФЕКТИВНОСТІ СКЛАДУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ	6
1.1. Сутність, значення та етапи аналізу ефективності складування та управління запасами	6
1.2. Методичні підходи до оцінювання ефективності управління запасами .	10
1.3. Зарубіжний досвід управління запасами підприємства	14
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ СКЛАДУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ ТОВ «НОВА ПОШТА»	24
2.1. Характеристика факторів зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «Нова пошта»	24
2.2. Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «Нова пошта»	34
2.3. Оцінювання ефективності системи складування й управління запасами ТОВ «Нова пошта» та виявлення проблемних аспектів в ній	44
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СКЛАДУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ ТОВ «НОВА ПОШТА»	55
3.1. Напрями удосконалення системи управління запасами ТОВ «Нова пошта»	55
3.2. Розробка заходів щодо удосконалення системи управління запасами ТОВ «Нова пошта»	61
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів	64
ВИСНОВКИ	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	72
ДОДАТКИ.	79

ВСТУП

В умовах воєнного стану та нестабільності енергопостачання, ефективне управління запасами (палива, генераторів, пакувальних матеріалів) дозволяє забезпечити безперебійну роботу підприємства, оптимізувати витрати, зміцнити фінансову стійкість, що обумовлює актуальність теми дослідження. Для логістичного підприємства, яким є ТОВ «Нова Пошта», актуальність даного напрямку полягає у пошуку балансу між мінімальними залишками запасів на складах та гарантованою наявністю ресурсів для роботи розгалуженої мережі відділень.

Проблеми формування системи управління запасами на підприємстві та забезпечення підвищення їх ефективності є предметом прихильної уваги вітчизняних і закордонних науковців, серед яких варто відзначити роботи: Гаджинського А., Григоряка М., Кислого В., Крикавського Є., Сумець О., Чухрай Н., Форрестера Дж., Хау Лі, Калсховен С., Де Горват Н.

Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення та систематизація існуючих методичних підходів до управління запасами підприємства та обґрунтування практичних рекомендацій щодо удосконалення системи складування й управління запасами ТОВ «Нова Пошта».

Для досягнення поставленої мети у кваліфікаційній роботі вирішені наступні завдання:

- систематизовано методичні підходи до формування системи управління запасами на підприємстві;

- розкрито сутність та етапи аналізу ефективності складування та управління запасами;

- узагальнено сучасні світові тенденції формування системи управління запасами на підприємстві;

- визначено фактори зовнішнього і внутрішнього середовища ТОВ «Нова Пошта»;

- охарактеризовано систему управління діяльністю підприємства;

проаналізовано основні економічні показники та фінансово-майновий стан ТОВ «Нова Пошта» у 2022-2024 році;

проведено оцінювання діючої системи управління запасами ТОВ «Нова Пошта» і виявлено проблемні моменти в ній;

визначено напрями удосконалення системи управління запасами ТОВ «Нова Пошта»;

розроблено програму впровадження заходів з удосконалення системи управління запасами ТОВ «Нова Пошта»;

обґрунтовано економічну ефективність впровадження запропонованих заходів з удосконалення системи управління запасами ТОВ «Нова Пошта».

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є процес складування і управління запасами підприємства.

Предметом дослідження кваліфікаційної роботи є особливості системи складування та управління запасами ТОВ «Нова Пошта».

При проведенні досліджень були використані методи спостереження, узагальнення, синтезу, порівняльного, фінансово-економічного аналізу.

Основними джерелами інформації для проведення дослідження були наукова, навчально-методична література, статистична інформація, установчі документи, фінансова й статистична звітність, внутрішні розпорядчі документи, первинна облікова документація, дані аналітичного та синтетичного обліку ТОВ «Нова Пошта».

Практичне значення одержаних результатів полягає у проведенні оцінки системи управління запасами ТОВ «Нова Пошта» та розробці на цій підставі заходів щодо її удосконалення.

Результати досліджень апробовано на Міжнародній науково-практичній конференції «Наука, освіта та суспільство: міждисциплінарний підхід до вирішення глобальних проблем», 9 січня 2026 року, м. Лос-Анджелес, США.

Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків. Обсяг роботи становить 71 сторінку, 18 таблиць, 8 рисунків, список використаних джерел із 71 найменування, 9 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ АНАЛІЗУ ЕФЕКТИВНОСТІ СКЛАДУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ

1.1. Сутність, значення та етапи аналізу ефективності складування та управління запасами

У сучасних динамічних економічних умовах діяльність підприємства значною мірою визначається ефективністю використання його запасів, які є гарантом безперервності виробничого циклу та своєчасного задоволення ринкового попиту. Вони не лише виступають матеріальною основою стабільності постачання, а й вагомим інструментом менеджменту, що безпосередньо впливає на результативність фінансово-господарської діяльності. Обґрунтування оптимального обсягу ресурсів у кожен конкретний момент вимагає комплексного підходу, який має враховувати виробничі потреби, кон'юнктуру ринку та економічну раціональність.

Складність категорії «запаси» обумовлена її багатограничним характером, який об'єднує логістичні потоки, фінансові активи та виробничі ресурси і вимагає постійного удосконалення методологічного інструментарію їхнього аналізу шляхом інтеграції теоретичних знань, які є підґрунтям для створення ефективних моделей управління, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності бізнесу.

Термін «запаси» є відносно новим у вітчизняній економіці. Його поява обумовлена реформуванням бухгалтерського обліку в Україні у відповідності до міжнародних стандартів. До впровадження національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку використовувались такі поняття як «матеріальні ресурси», «товарно-матеріальні цінності», «предмети праці».

З введенням в дію національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 9 «Запаси» [8] запасами вважаються активи підприємства, що:

- утримуються ним з метою подальшого продажу;
- перебувають у виробництві з метою продажу продукту виробництва;
- утримуються для споживання при виробництві продукції.

Аналізуючи дане визначення, до складу запасів підприємства варто віднести виробничі запаси, незавершене виробництво, готову продукцію, товари, що за змістом в цілому відповідає Міжнародному стандарту бухгалтерського обліку (IAS) 2 «Запаси» [11].

Проте, як свідчить аналізвітчизняної та закордонної наукової економічної літератури, трактування поняття «запаси» є досить різноманітним (додаток А).

Узагальнюючи думки науковців, під запасами розуміємо складову активів підприємства, що забезпечують безперервність його діяльності і включають матеріальні ресурси, які або вже використовуються на різних стадіях процесу виробництва чи обігу, або зберігаються для подальшого використання в цих процесах.

Результативність діяльності підприємства залежить не стільки від наявності у нього запасів, скільки від вдалого управління ними, яке визначається цілим комплексом завдань, що вирішуються, зокрема: створення і розвиток логістичної системи, визначення оптимального обсягу запасів відповідно до цілей підприємства, забезпечення складування запасів у належних умовах.

У зв'язку з цим в сучасних умовах господарювання посилюється значення аналізу ефективності складування та управління запасами, адже він дозволяє з'ясувати не тільки поточну фінансову стабільність підприємства, а й виявляє його здатність адаптуватися до змін, перспективи чи загрози у майбутньому. Складування та управління запасами безпосередньо впливають на фінансову стійкість, рівень сервісу та загальну рентабельність бізнесу.

Сутність аналізу ефективності складування та управління запасами полягає у комплексному оцінюванні використання складських потужностей, трудових ресурсів та технічного обладнання. На думку М. Крістофера [59], «склад більше не розглядається як місце для зберігання товарів, він став

центром додавання вартості, де швидкість і точність операцій визначають конкурентну перевагу».

Управління запасами – це системний пошук оптимального балансу між витратами на утримання запасів та ризиками виникнення їх дефіциту. Як стверджує Є. Крикавський[25] «логістичне управління запасами спрямоване на мінімізацію сукупних витрат при дотриманні заданого рівня обслуговування споживачів, що вимагає постійного моніторингу їхнього стану та динаміки».

Узагальнюючи думки науковців щодо формування системи зберігання запасів, можна виокремити три підходи, а саме:

- процесний (Г.Річардс, Е.Фразілл, Д.Бауерсокс, Д. Клосс, Є. Крикавський, Н. Чухрай, О. Сумець), при якому складування розглядається як сукупність операцій з приймання, комплектування, відвантаження тощо. За цим підходом управління запасів полягає у раціоналізації послідовних стадій: від їх приймання до відвантаження, що дозволяє мінімізувати логістичні витрати та скоротити тривалість складського циклу [25, 28, 58, 61, 65];

- фінансовий (Д. Ламберт, Р. Каплан та Д. Нортон, І. Бланк, С. Лапшин), який акцентує увагу на забезпеченні оборотності капіталу, замороженого в запасах. Його метою є максимізація прибутку та прискорення його оборотності інвестованого капіталу [63, 64];

- стратегічний (Дж. Гатторна, С. Мельцер-Рідінг, Р. Ларіна, Т. Говорушко) що визначає роль складської мережі в забезпеченні гнучкості ланцюга постачання [26, 62].

Ефективність складування, як стверджують Д. Бауерсокс та Д. Клосс, «вимірюється здатністю системи забезпечувати максимальну пропускну здатність при мінімальних витратах на одиницю продукції» [58]. Тож значення аналізу ефективності неможливо переоцінити, адже складське господарство часто є проблемним місцем у логістиці. Його проведення забезпечує:

- оптимізацію витрат за рахунок виявлення неврахованих, прихованих витрат на зберігання та обробку;

- прискорення оборотності запасів, вивільнення обігових коштів

- покращення якості обслуговування, завдяки зменшенню помилок при комплектуванні та скороченню часу на виконання замовлення

- управління ризиками шляхом прогнозування можливого затарювання чи дефіциту.

Системний аналіз ефективності складування та управління запасами має проводитися поетапно для отримання об'єктивної картини стану логістичної системи.

Узагальнення методик, запропонованих у науковій літературі, дозволяє виокремити наступні етапи (рис. 1.1).

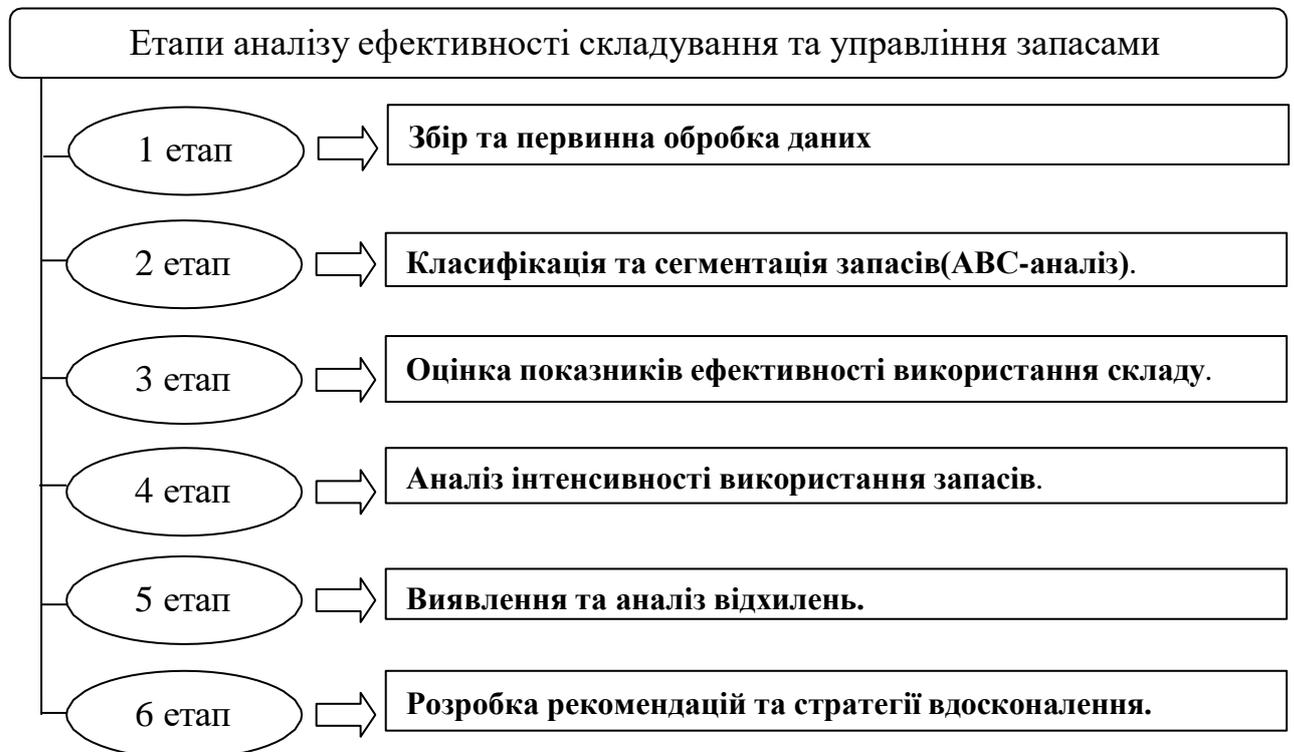


Рис. 1.1. Етапи аналізу ефективності складування та управління запасами

Розроблено автором за [25, 26, 28, 58, 61, 62, 63,64, 65]

Таким чином, аналіз ефективності складування та управління запасами є важливим для підприємства багатогранним процесом, системне проходження етапів якого – від сегментації запасів до оцінки показників їх використання — дозволяє забезпечити високу швидкість логістичного потоку при оптимальних витратах.

1.2. Методичні підходи до оцінювання ефективності управління запасами

Оцінювання ефективності управління запасами— це сукупність інструментів, показників та моделей, які дозволяють кількісно та якісно виміряти результативність логістичних рішень.

У сучасній економічній літературі пропонується декілька методичних підходів, які доцільно структурувати наступним чином:

1. Традиційний (коефіцієнтний) підхід. Цей метод є базовим і передбачає розрахунок відносних показників, що характеризують інтенсивність використання запасів. До таких показників належать:

- коефіцієнт оборотності, який показує, скільки разів за аналізований період запаси були повністю реалізовані та поновлені.

- тривалість одного обороту - характеризує час, протягом якого капітал перебуває у формі запасів. Чим менше цей показник, тим вища ліквідність.

- коефіцієнт закріплення – показник, обернений до коефіцієнту оборотності, що показує обсяг запасів на 1 грн собівартості реалізації.

2. Логістичний підхід (аналіз рівня обслуговування). Даний підхід ґрунтується на оцінюванні здатності системи задовольняти потреби клієнтів.

Основними показниками, які визначаються є:

- рівень сервісу, тобто ймовірність того, що попит буде повністю задоволений із наявних запасів без виникнення дефіциту;

- рівень дефіциту, який визначає частоту та тривалість періодів відсутності товару на складі;

- інтегральний показник, що оцінює виконання замовлення вчасно та у повному обсязі.

3. Аналітично-класифікаційний підхід (ABC та XYZ аналіз). Цей метод дозволяє диференціювати підходи до оцінювання різних груп товарів. ABC-аналіз передбачає оцінювання запасів за їх внеском у загальний результат на такі групи:

- група А — найцінніші, потребують щоденного моніторингу;

- група С — малоцінні, оцінюються за спрощеною методикою.

XYZ-аналіз оцінює стабільність споживання (коефіцієнт варіації). Поєднання цих методів (матриця ABC-XYZ) дозволяє виявити найбільш проблемні позиції, де управління є найменш ефективним.

4. Економіко-математичний підхід спрямований на пошук оптимальної точки рівноваги між суперечливими витратами. Він дозволяє розрахувати такий розмір замовлення, при якому сумарні витрати на закупівлю та зберігання будуть мінімальними. Ефективність управління оцінюється як ступінь наближення фактичних замовлень до розрахункових оптимальних значень.

5. Фінансово-стратегічний підхід пов'язує управління запасами з капіталізацією компанії. Передбачає оцінювання того, як прискорення оборотності запасів підвищує рентабельність усіх активів підприємства та визначення часу від моменту виплати грошей постачальнику за сировину до моменту отримання грошей від покупця. Цей підхід дозволяє оцінити «фінансове здоров'я» логістичної системи.

6. Процесний підхід полягає в тому, щоб розглядати діяльність як єдиний безперервний ланцюг взаємопов'язаних бізнес-процесів. Він аналізує шлях запасів від входу до виходу, де кожен етап додає цінність або створює витрати. Кожна операція (приймання, сортування, пакування) має свій «вхід» (інформація, ресурси) та «вихід» (готовий результат). Ефективність вимірюється якістю цього перетворення. Кінцевим результатом процесу є вчасна доставка. Процесний підхід виявляє «вузькі місця» на стиках процесів.

Систематизація наукової літератури дозволяє виділити переваги, недоліки та сферу застосування кожного з наведених підходів (табл. 1.3).

Як свідчать дані таблиці 1.1, кожен з перелічених підходів не позбавлений недоліків і краще підходить для суб'єктів господарювання певної сфери діяльності.

Для суб'єкта дослідження - компанії «Нова пошта», яка є логістичним оператором, жоден з них не буде вичерпним. Тому для аналізу ефективності

Таблиця 1.1

Класифікація методів оцінювання ефективності управління запасами

Методичний підхід	Пріоритет	Сфера застосування	Переваги	Недоліки
1	2	3	4	5
Традиційний	Контроль витрат	Масове виробництво та великі дистриб'ютори	1. Простота та доступність. 2. Об'єктивність. 3. Зрозумілість для менеджменту	1. Ретроспективність 2. Усереднення показників
Логістичний	Задоволення клієнта	Е-commerce, фармація та сфера послуг	1. Клієнтоорієнтованість (прямо пов'язує 2. Виявлення втрачених вигод	1. Висока вартість 2. Складність збору даних
Аналітично-класифікаційний	Оптимізація часу	Торгівля товарами повсякденного попиту та запчастинами	1. Дозволяє менеджерам не витратити час на дешеві товари (група С) і зосередитися на критично важливих позиціях (група А). 2. Для кожної групи можна встановити різні правила закупівлі.	1. Статичність 2. Ризик ігнорування
Економіко-математичний	Математичний баланс	Серійне машинобудування та стабільне виробництво	1. Дозволяє точно розрахувати ідеальну партію замовлення. 2. Легко впроваджується в сучасні ІТ-системи	1. Передбачає стабільний попит і фіксовані ціни 2. Не враховує місткість складу, терміни придатності або логістичні обмеження транспорту.
Фінансово-стратегічний	Капіталізація бізнесу	Інвестиційні компанії, холдинги та ритейл-мережі світового рівня	1. Глобальне бачення. 2. Обґрунтування інвестицій	1. Складність розрахунків 2. Відірваність від операцій
Процесний підхід	Взаємодія процесів	Промислове виробництво, нафтопереробна, хімічна, харчова промисловість, металургія, логістика та транспорт,	1. Прозорість витрат 2. Безперервне вдосконалення 3. Цифровізація	1. Висока складність та вартість впровадження 2. Ризик «локальної оптимізації», коли один процес стає більш продуктивним на шкоду іншому.

Продовження табл. 1.1

1	2	3	4	5
Процесний підхід	Взаємодія процесів	сфера послуг, банківський сектор, комунальні послуги		3. Складність управління «стиками» 4. Високі вимоги до якості даних

Розроблено автором за [30, 35, 37, 38, 40, 42, 45, 46, 47, 52, 53]
управління запасами на даному підприємстві доцільно застосувати інтегрований підхід, який поєднає декілька методичних підходів.

Оскільки для ТОВ «Нова пошта» склад (термінал) — це не місце зберігання, а вузол переробки потоку і весь бізнес компанії побудований на швидкості проходження відправлення через термінал, процесний підхід дозволить розбити роботу терміналу на мікрооперації: розвантаження, сканування, сортування, завантаження та визначити по кожній з них показники: час обробки однієї посылки, пропускна здатність сортувальної лінії, кількість помилок сортування.

Для компанії, яка надає послуги, як ТОВ «Нова пошта» рівень сервісу є головним показником успіху, оскільки для клієнта важливо отримати посылку вчасно, незалежно від того скільки коштів на це витрачається. Тому логістичний підхід для даної компанії дозволить оцінити доставку вчасно та в повному обсязі, лояльність клієнтів, цілісність вантажу.

ТОВ «Нова пошта» постійно розширює мережу відділень та терміналів і розглядає свою складську мережу як інструмент гнучкості. Якщо один термінал перевантажений, потік має миттєво перенаправлятися на інший. «Нова пошта» вона має величезні запаси для забезпечення діяльності: пакувальні матеріали (коробки, пакети, скотч), запчастини для автопарку та конвеєрів, паливо. Для цих категорій доцільно застосовувати ABC/XYZ-аналіз: група А (коробки, паливо) потребують щоденного контролю, бо їх відсутність зупинить роботу; група С (канцтовари для офісів) управляються за спрощеною системою.

Таким чином для ТОВ «Нова пошта» найбільш доцільним для проведення аналізу ефективності складування та управління запасами є поєднання процесного підходу (для оптимізації швидкості складської переробки на

терміналах) та логістичного підходу (для забезпечення цільового рівня клієнтського сервісу). Водночас, управління допоміжними запасами має базуватися на ABC-класифікації, що дозволить підтримувати високу оборотність оборотних активів при мінімізації ризику дефіциту критичних ресурсів.

1.3. Зарубіжний досвід управління запасами підприємства

Зарубіжний досвід управління запасами компаній в сучасних умовах зосереджений на впровадженні логістичних технологій, автоматизації процесів, використанні методів, що оптимізують рівні запасів (як-от JIT/Lean, ABC-аналіз, MRP/ERP системи) для забезпечення безперервності виробництва та зниження витрат, що дозволяє ефективно керувати сировиною, незавершеним виробництвом та готовою продукцією.

Аналізуючи наукову зарубіжну літературу, можна виділити елементи управління запасами (рис. 1.2), які матимуть практичну цінність для українських підприємств. Серед них, в першу чергу, варто відзначити методи оптимізації запасів: Just-In-Time (JIT) / Lean Management, MRP (Material Requirements Planning) / ERP (Enterprise Resource Planning), ABC/XYZ – аналіз, модель економічного розміру замовлення (EOQ).

Сутність концепцій Just-In-Time (JIT) та Lean Management полягає у зміні ставлення до ресурсів. Запаси більше не вважаються «багатством» підприємства, а розглядаються як «втрати», що приховують неефективність. Концепція Just-In-Time (JIT) — «Точно в строк» має на меті повну синхронізацію швидкості постачання зі швидкістю споживання. Вона передбачає відмову від страхових запасів: Матеріали мають надходити на склад або у виробництво в той момент, коли в них виникає потреба, і в необхідній кількості. На відміну від традиційної системи, за якої завжди є запас ресурсів, при застосуванні JIT сигнал про необхідність постачання надходить від кінцевого споживача назад по ланцюгу. Така система дозволяє мінімізувати

складські площі, зменшити витрати на складування, не допустити замороження капіталу.

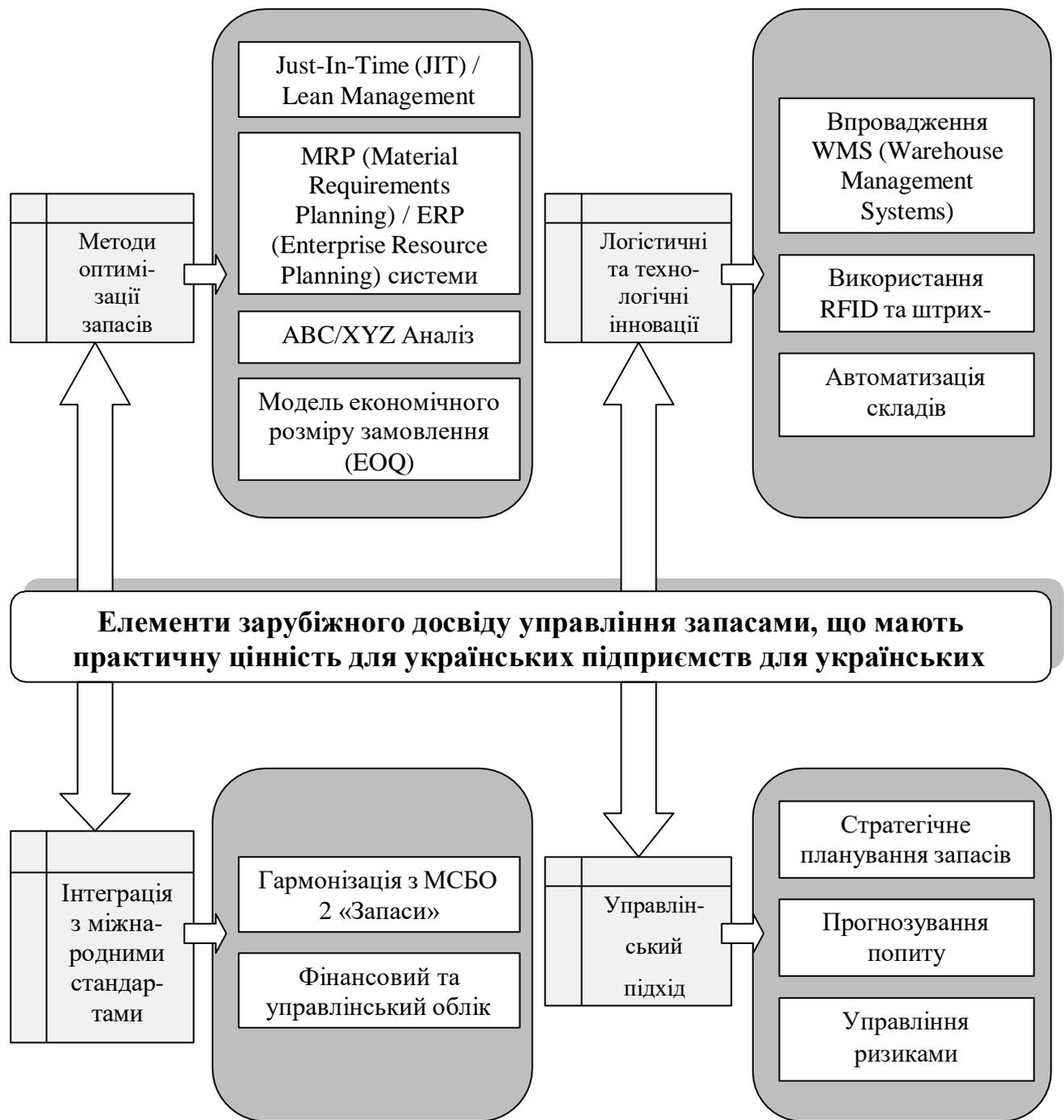


Рис. 1.2. Елементи зарубіжного досвіду управління запасами, що мають практичну цінність для українських підприємств

Розроблено автором за [29, 34,]

Розробником ЛІТ є компанія Toyota, що використовує систему Kanban (картки або електронні сигнали), завдяки якій постачальники отримують сигнал

про необхідність деталі лише тоді, коли попередню було використано на конвеєрі. В результаті цього склади компанії розраховані лише на кілька годин роботи, що вивільняє колосальні фінансові ресурси.

Американські ІТ-гіганти Apple, Dell адаптували JIT для управління надшвидкими циклами оновлення продукції. Apple радикально скоротила кількість складів по всьому світу і змушує своїх постачальників розташовуватися якомога ближче до заводів, де комплектується продукція. Таким чином на відміну від конкурентів, які тримають запаси на складах 30–60 днів, Apple зберігає їх лише 5–9 днів. Це дозволяє компанії миттєво впроваджувати нові моделі iPhone, не розпродаючи старі залишки зі збитками.

Компанія Dell започаткувала модель Build-to-Order («створення на замовлення»). Комп'ютери починають збирати після того, як клієнти оплатили замовлення. Це робить склади готової продукції фактично непотрібними.

Компанія Amazon, незважаючи на наявність гігантських складів, застосовує JIT, тому значна частина товарів не розміщується на складських полицях, а перевантажується з фури постачальника у фургон доставки за лічені хвилини. Використання BigData дозволяє Amazon прогнозувати попит, тому запаси поповнюються рівно в тому обсязі, який буде викуплений протягом наступних кількох днів.

Німецькі автовиробники (BMW, Volkswagen) довели JIT до рівня Just-In-Sequence (JIS) — «точно в послідовності». Постачальник не просто доставляє крісла для авто вчасно, а робить це у тому порядку (за кольором та комплектацією), у якому автомобілі рухаються по конвеєру. Таким чином вантажівки постачальників перетворюються на «мобільні склади», товар розвантажується безпосередньо в цех, мінаючи зону тривалого зберігання.

Проте, пандемія COVID-19 продемонструвала і недоліки JIT, адже саме ті компанії, що працювали за цією системою і не мали запасів на складах зупинилися в першу чергу. Це зумовило перехід закордонних компаній від JIT до Just-In-Case (про всяк випадок) для критично важливих компонентів. Тепер вони мають «стратегічний запас» для запобігання ризикам глобальних збоїв.

Для ТОВ «Нова пошта» ЛІТ може бути використаний у двох напрямках: для управління упаковкою (впровадження системи автоматичного поповнення відділень на основі щоденного прогнозу (мінімізація залишків коробок) та для термінальної логістики (максимального впровадження крос-докінгу, щоб посилки не накопичувалися в терміналах, а постійно перебували в русі).

Концепція методу LeanManagement — «Ощадливе управління» охоплює всі аспекти діяльності підприємства і має на меті створення цінності для клієнта при мінімізації будь-яких втрат. За цим методом виділяють 7-8 видів втрат, серед яких надлишкові запаси, зайві переміщення вантажів, очікування, дефекти, зайва обробка, тощо. При цьому кожен працівник залучений у процес щоденного пошуку способів зробити роботу ефективнішою та дешевшою.

LeanManagement (ощадливе управління), як і Just-In-Time, започаткувала компанія Toyota (Японія), але сьогодні його застосовують практично всі світові лідери, які прагнуть мінімізувати втрати та підвищити цінність для клієнта.

Toyota впровадила концепції Kaizen (постійне вдосконалення) та Andon (можливість будь-якого працівника зупинити конвеєр при виявленні браку).

Компанія Ford (США) застосовує японські методи для гнучкості виробництва, щоб уникнути накопичення складських запасів.

Гігант мікропроцесорів Intel (США) використовує Lean для скорочення часу виходу продукції на ринок. Раніше на впровадження нового чіпа у виробництво йшло 14 тижнів, а завдяки Lean цей термін скоротили до 10 днів.

Компанія Nike (США) впровадила Lean на своїх заводах у Південно-Східній Азії. Це дозволило не лише зменшити кількість бракованого взуття на складах, а й покращити умови праці (краща організація робочих місць).

Компанія Amazon (США), досвід якої надзвичайно важливий для ТОВ «Нова пошта», використовує Lean для управління своїми фулфілмент-центрами. Кожен крок працівника на складі прорахований. Система 5S (сортування, систематизація, чистка, стандартизація, вдосконалення) допомагає уникати хаосу при зберіганні мільйонів товарів.

Компанії FedEx та DHL, які є прямими конкурентами ТОВ «Нова пошта» застосовують Lean для оптимізації маршрутів навантажувачів на терміналах. Будь-яка зайва поїздка порожнього навантажувача по складу вважається втратою.

Світовий досвід таких гігантів, як Amazon та DHL, підтверджує, що впровадження LeanManagement у логістиці дозволяє трансформувати складські приміщення з місць витрат у джерела конкурентної переваги. Для ТОВ «Нова пошта» адаптація цих методів (зокрема системи 5S та усунення 8 видів втрат) є ключем як до збереження лідерства на вітчизняному ринку, так і до успішного виходу на європейський ринок.

Система MRP (MaterialRequirementsPlanning)– це автоматизоване планування потреб у матеріалах. Вона дозволяє з'ясувати що потрібно, скільки потрібно, на коли потрібно та мінімізувати запаси.

Зарубіжний досвід застосування систем MRP (MaterialRequirementsPlanning) свідчить про те, що ця технологія стала фундаментом для перетворення складів із пасивних сховищ на активні центри управління ресурсами. Найбільш успішні приклади впровадження спостерігаються у США, Німеччині та Південній Кореї. Так, високотехнологічне виробництво (IBM, Cisco)використовують системи MRP для управління складними ланцюгами постачання електроніки. Наприклад, для збору одного серверу система MRP автоматично перевіряє залишки на складі та формує замовлення постачальникам з урахуванням часу доставки (LeadTime). Це дозволяє компанії уникнути дефіциту деталей і простоїв в роботі через це.

Німецькі промислові гіганти (Bosch, Siemens) інтегрували MRP у глобальні системи SAP. У компанії Bosch система MRP синхронізована з графіками відвантаження готової продукції. Якщо клієнт переносить дату отримання замовлення, MRP миттєво перераховує дати закупівлі сировини, щоб не було переповнення складу.

Корейські компанії (Samsung, Hyundai) адаптували MRP для управління величезними обсягами ТМЦ (товарно-матеріальних цінностей). Вони

Використовують Cloud-based MRP (хмарних систем). Це дозволяє їм керувати запасами на складах у різних частинах світу в режимі реального часу, о значно пришвидшує оборотності запасів. Наприклад, у Samsung запаси комплектуючих на складах мінімальні, оскільки MRP точно розраховує час прибуття контейнерів з деталями під конкретну зміну виробництва.

Зарубіжний досвід впровадження MRP-систем свідчить, що перехід від ручного замовлення запасів до автоматизованого планування на основі специфікацій дозволяє знизити рівень неліквідних залишків на 15–20%. Для логістичного оператора, яким є ТОВ «Нова пошта», адаптація алгоритмів MRP є ключовою умовою безперебійного функціонування мережі відділень.

Система ERP (Enterprise Resource Planning) – це інтегроване управління всіма ресурсами компанії, що об'єднує їх у єдину цифрову систему. Зарубіжний досвід її впровадження особливо для великих корпорацій показує надзвичайну результативність. Так, компанія DHL (Німеччина) використовує ERP для координації роботи складів та терміналів по всьому світу. Коли вантаж прибуває на термінал, система автоматично оновлює дані про вільні площі та планує наступний рейс вантажівки. ERP забезпечує прозорість ланцюга постачання «від дверей до дверей». Це дозволяє клієнтам бачити статус посилки в реальному часі, а компанії — мінімізувати простой транспорту.

Одним з першопочатківців застосування ERP для управління величезними запасами ТМЦ є компанія Walmart (США). ERP-система Walmart пов'язана безпосередньо з базами даних постачальників (P&G, Coca-Cola). Як тільки товар сканується на касі, дані про списання зі складу миттєво бачить і ритейлер, і виробник. Тому компанія має одні з найнижчих у світі показників «замороженого» капіталу в запасах при найвищому рівні наявності товару.

Компанія Apple (США) має одну з найефективніших логістичних систем у світі, яка інтегрувала ERP з кожним постачальником компонентів. Apple бачить не лише запаси, що перебувають на складі, а й ті, що зберігаються на складах постачальників у Китаї. Це дозволяє системі ERP автоматично коригувати замовлення при найменших змінах попиту. Тому оборотність

запасів Apple вимірюється днями, що є недосяжним показником для більшості конкурентів.

Для «Нової пошти», як і для її закордонних колег (DHL, FedEx), ERP-система виконує роль головного інтегратора. Коли клієнт створює накладну в мобільному додатку, ERP вже планує місце на терміналі, завантаження фури та потребу в пакувальних матеріалах (MRP-модуль).

Зарубіжний досвід свідчить, що перехід від локальних програм до комплексних ERP-систем (SAP, Oracle, Odoo) є обов'язковою умовою трансформації логістики в сучасний цифровий бізнес. Приклади таких лідерів, як DHL та Walmart, підтверджують, що інтеграція складського обліку в єдине інформаційне середовище дозволяє не лише скоротити витрати на зберігання запасів на 15-20%, а й значно прискорити логістичні цикли, що є критично важливим для сервісно-орієнтованих компаній рівня ТОВ «Нова пошта».

ABC/XYZ – аналіз забезпечує диференційований підхід до управління запасами: підприємство не витрачає однакові ресурси на управління всіма товарами, а фокусується на найбільш прибуткових та прогнозованих позиціях. Світові лідери використовують його не лише для контролю залишків, а й для проектування топології складів та вибору стратегій роботи з постачальниками.

Досвід логістичних операторів (DHL, FedEx, Global) є найбільш релевантним для ТОВ «Нова пошта». Логістичні гіганти використовують результати аналізу для розміщення товарів усередині терміналу. Товари категорії А розміщуються в «зоні золотих полиць» — найближче до зон відвантаження та на рівні очей/рук працівника. Це скорочує час збирання замовлень на 20-30%. Група С розміщується на верхніх ярусах або в найвіддаленіших кутах складу, оскільки до них звертаються рідко.

Зарубіжний досвід свідчить, що інтеграція ABC/XYZ-аналізу в операційну діяльність дозволяє логістичним компаніям не лише оптимізувати оборотний капітал, а й підвищити продуктивність праці складського персоналу на 15-25% за рахунок раціонального розміщення (слоттингу) товарів. Для ТОВ «Нова

пошта» адаптація цього досвіду є ключовою умовою масштабування мережі при збереженні низьких питомих витрат на обробку одного відправлення.

Модель економічного розміру замовлення (EOQ) базується на визначенні оптимального обсягу замовлення для мінімізації витрат на закупівлю та зберігання.

Walmart та Amazon (Ритейл та E-commerce) використовують EOQ для управління величезним асортиментом товарів зі стабільним попитом. Система автоматично розраховує оптимальний розмір партії для кожного товару. Якщо витрати на логістику (паливо, водії) зростають, система EOQ автоматично пропонує збільшити розмір замовлення, щоб зменшити кількість рейсів.

Для ТОВ «Нова пошта» застосування EOQ є критичним у відділі закупівель допоміжних матеріалів. Наприклад, якщо замовляти скотч раз на тиждень малими партіями — компанія переплачує за доставку та обробку документів. Якщо замовити на рік наперед — капітал «заморожується», а клейова основа скотчу може зіпсуватися на складі. EOQ допомагає знайти ідеальну періодичність (наприклад, раз на місяць).

Зарубіжний досвід використання моделі EOQ підтверджує її актуальність як інструменту фінансової оптимізації. На відміну від країн із дешевою логістикою, де компанії можуть дозволити собі надлишкові запаси, світові лідери (Walmart, P&G) використовують EOQ для максимізації чистого грошового потоку.

Не менш важливим за оптимізацію запасів для ефективного управління ними є впровадження логістичних та технологічних інновацій, на кшталт WMS, RFID та штрих-кодування, автоматизації складів.

Впровадження WMS (Warehouse Management Systems) - системи управління складом підвищує точність і швидкість операцій та перетворює склад на високотехнологічний вузол, де кожна операція контролюється цифровим інтелектом у режимі реального часу.

За кордоном WMS розглядається як інструмент повного контролю над складським циклом: від приймання товару до його відвантаження. Такі системи

дозволяють автоматично визначати оптимальне місце для кожного товару на основі його популярності, групувати замовлення для одночасного відбору, що мінімізує пробіг персоналу та техніки по складу, управляти товарами, які відвантажуються відразу після приймання, оминаючи зону зберігання. Наприклад, Amazon використовує власну унікальну WMS, інтегровану з роботами Kiva. Замість того, щоб працівник ішов до полиці, WMS дає команду роботу, і полиця сама «приїжджає» до працівника. Система точно знає вагу та розмір кожної одиниці товару, що виключає помилки при комплектації. Завдяки цьому, час підготовки замовлення скоротився з годин до хвилин.

Німецький логістичний гігант інтегрував WMS з розумними окулярами (Google Glass). Працівник складу бачить підказки прямо перед очима: яку деталь взяти, з якої полиці та куди покласти. Це звільняє руки від сканерів і паперових списків. В результаті запровадження даної системи продуктивність праці персоналу зросла на 15%, а кількість помилок наблизилася до нуля.

Для ТОВ «Нова пошта» WMS є надзвичайно важливою через величезну швидкість обороту (тисячі посилок на годину на одному терміналі). Компанії доцільно впроваджувати «динамічні комірки», де місце за посилкою закріплюється лише на час її перебування на терміналі, що дозволяє обробляти більше вантажів на тій самій площі. ТОВ «Нова пошта» може використати WMS для прозорі системи бонусів персоналу.

Вивчення та адаптація зарубіжного досвіду для ТОВ «Нова пошта» є інструментом стратегічного розвитку, що дозволяє компанії інтегруватися в європейський логістичний простір. Використання концепцій Cross-docking, Lean та Just-in-Time дає компанії можливість підтримувати високу швидкість сортування вантажів при мінімальних витратах на утримання складської інфраструктури та допоміжних запасів. Впровадження інтелектуальної WMS дозволяє створювати інноваційні термінали, здатні обробляти мільйони відправлень щомісяця без втрати якості та швидкості, а застосування

автоматизованих розрахунків EOQ у межах ERP-системи забезпечує баланс між витратами на постачання упаковки та утримання складських приміщень.

Висновки до розділу 1.

Підводячи підсумок теоретичному дослідженню сутності, значення та етапів аналізу ефективності складування та управління запасами, можна зробити такі висновки.

Запаси є багатогранною категорією. Їхня роль в діяльності підприємства полягає в забезпеченні балансу між стабільністю виробничих процесів та гнучкістю реакції на динамічні запити споживачів.

Аналіз ефективності складування та управління запасами є важливим для підприємства багатогранним процесом, системне проходження етапів якого — від сегментації запасів до оцінки показників їх використання — дозволяє забезпечити високу швидкість логістичного потоку при оптимальних витратах.

Ефективність управління запасами може бути оцінена із застосуванням різних підходів (традиційний, логістичний, аналітично-класифікаційний, економіко-математичний, фінансово-стратегічний).

Вибір методики аналізу безпосередньо залежить від сфери діяльності підприємства. Для ТОВ «Нова пошта» найбільш доцільним для проведення аналізу ефективності складування та управління запасами є поєднання процесного підходу (для оптимізації швидкості складської переробки на терміналах) та логістичного підходу (для забезпечення цільового рівня клієнтського сервісу). Водночас, управління допоміжними запасами має базуватися на ABC-класифікації, що дозволить підтримувати високу оборотність оборотних активів при мінімізації ризику дефіциту критичних ресурсів.

Комплексна система аналізу ефективності складування та управління запасами є фундаментом для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, що сприяють вивільненню фінансових ресурсів, підвищенню клієнтського сервісу та забезпеченню загальної фінансової стійкості підприємства в умовах ринкової невизначеності.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ СКЛАДУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ ТОВ «НОВА ПОШТА»

2.1. Характеристика зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «Нова Пошта»

Ефективність діяльності суб'єкта господарювання залежить від зовнішнього середовища, яке формується ринком і глобальними обставинами, та внутрішніх факторів, на які компанія може впливати.

Внутрішнє середовище ТОВ «Нова Пошта», яке є суб'єктом дослідження кваліфікаційної роботи, - це сукупність ресурсів, процесів та компетенцій, які визначають його конкурентоспроможність. Дана компанія є одним з найбільших представників логістичного бізнесу в Україні (станом на 1 січня 2025 р. вона мала понад 13208 відділень та 24002 поштоMATів більш ніж у 10000 населених пунктах, 129 сортувальних центрів) і лідирує на ринку, завдяки впровадженню ефективного та інноваційного управління [70]. Вона заснована у 2001 році з метою надання логістичних послуг, що стало початком створення у наступних роках потужної мережі. ТОВ «Нова Пошта» належить до групи компаній Nova разом з Nova Pay, Nova Post Europa, Nova Digital, Nova Global, Super Nova Airlines, Nova Energy і є її материнською компанією [70]. Стрімкий розвиток компанії обумовлений інноваційним підходом до управління, впровадженням сучасних ІТ-технологій, створенням інфраструктури.

За організаційно-правовою формою підприємство є товариством з обмеженою відповідальністю, що дозволяє ефективно використовувати кошти учасників в межах їхніх внесків до статутного капіталу. Структура власності компанії представлена на рис. 2.1. Статутний капітал підприємства становить 4654 тис. грн., що становить лише 0,02 % джерел фінансування. Стисла характеристика компанії наведена у таблиці 2.1.

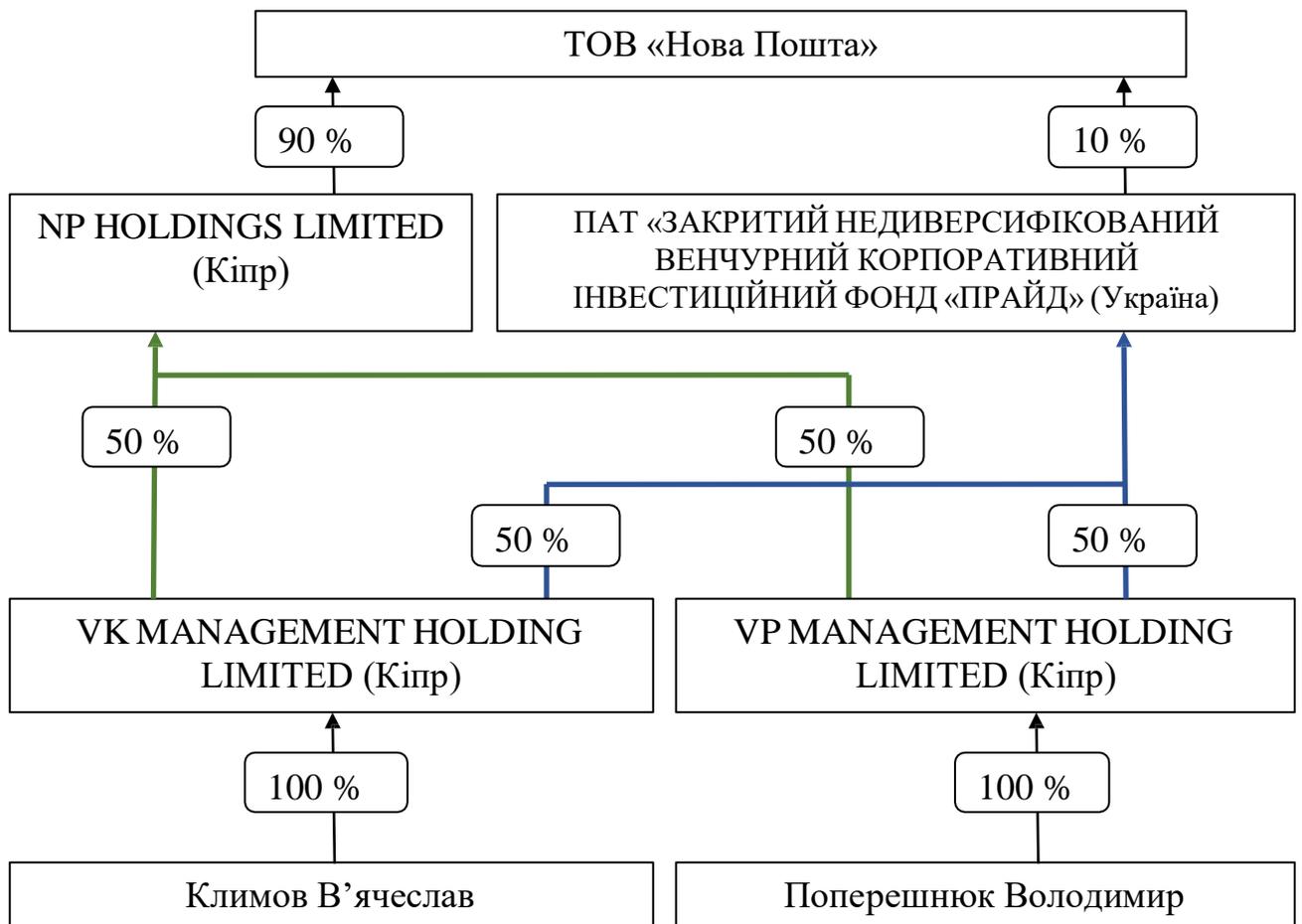


Рис. 2.1. Структура власності ТОВ «Нова Пошта»

Розроблено автором за [70]

Таблиця 2.1.

Загальна інформація про підприємство ТОВ «Нова Пошта»

Характеристика	Зміст
Повна назва	Товариство з обмеженою відповідальністю «Нова Пошта»
Скорочена назва	ТОВ «Нова Пошта»
Код ЄДРПОУ	31316718
Дата державної реєстрації	19.01.2001
Юридична адреса	030026, Україна, місто Київ, шосе Столичне, буд. 103, корпус 1
Генеральний директор	Євген Тафійчук
Розмір статутного капіталу	4654 грн
Основний вид діяльності	52.29 Інша допоміжна діяльність у галузі транспорту
Інші види діяльності	46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту 78.30 Інша діяльність із забезпечення трудовими ресурсами
Статус юридичної особи	Зареєстровано (діюче)
Система оподаткування	Загальна

Розроблено автором за [71]

Основним принципом компанії є клієнтоорієнтованість, що втілюється постійним удосконаленням як спектра, так і рівня послуг, з метою максимального задоволення потреб споживачів.

Стратегічною метою компанії є зміцнення позицій лідера на ринку за рахунок найкращої швидкості, доступності та якості. Для цього ТОВ «Нова Пошта» розвиває інфраструктуру відділень по всій країні, розширює мережу поштоматів, створює безбар'єрні відділення, впроваджує автоматизацію процесів, застосовує інноваційні термінали, кур'єрську доставку, мобільні додатки, які дозволяють відстежити рух посилок, зробити їх переадресацію, оплатити послуги тощо.

Компанія надає широкий спектр послуг з доставки вантажів, серед яких основними є:

- експрес доставка документів та вантажів;
- послуги пакування;
- поштово-кур'єрські послуги;
- вантажно-розвантажувальні послуги, зберігання та складування тощо (додаток Б).

Основними цінностями компанії є клієнти, працівники, технології, ефективність. ТОВ «Нова Пошта» підтримує принципи сталого розвитку, серед яких визначне місце займають: якісна освіта, гендерна рівність, відновлювальна енергія, міцне здоров'я, збереження екосистеми, мир і справедливість, відповідальне споживання, інновації тощо.

Підприємство активно впроваджує сучасні інноваційні технології для забезпечення високої якості обслуговування, оптимізації процесів, мінімізації витрат, підвищення ефективності діяльності. Компанія є не тільки потужним учасником економіки України, а й реалізує концепцію екологічного, соціально відповідального бізнесу.

ТОВ «Нова пошта» - один із лідерів корпоративної соціальної відповідальності в Україні. Компанія реалізує масштабні екологічні (сталий розвиток) та соціальні (допомога суспільству та армії) проекти.

Так, вона інтегрує принципи «зеленої» логістики для зменшення вуглецевого сліду та обсягів відходів, відмовилась від споживання пінопласту як ущільнювача та перейшла на паперовий наповнювач, що повторно переробляється, започаткувала використання піддонів з спіненого полімеру замість дерев'яних. Також компанія використовує паперовий скотч та коробки з переробленого картону.

ТОВ «Нова пошта» започаткувала збір вторинної сировини у відділеннях: встановлено бокси для збору макулатури та поліетилену. Зібрана сировина передається на переробку. За рік компанія збирає та віддає на ресайклінг тисячі тон паперу та пластику.

Розвиток мережі поштоматів також є екологічним кроком, оскільки кур'єру не потрібно їхати до кожного під'їзду — він розвантажує сотні посилок в одну точку, що скорочує викиди CO₂. У 2024 році компанія презентувала так званий «Поштомат Незламності», що працює від сонячної батареї і може роздавати WiFi та заряджати гаджети. Крім того, Також компанія тестує використання електромобілів для кур'єрської доставки. Її екопарк станом на 01.01.2025 року включає 18 електроскутерів, 64 електромобілі, 30 електровелосипедів.

Компанія впроваджує створення без паперового офісу із застосування кваліфікованих електронних підписів, що значно зменшує обсяг використаного паперу, сприяє збереженню дерев. Перехід на електронні накладні, цифрові чеки в додатку та відмова від паперових реєстрів також значно скорочує використання паперу в офісах та відділеннях.

З початком повномасштабного вторгнення РФ на територію України пріоритетним для компанії став соціальний напрямок, в рамках якого реалізовані проєкти:

- «Гуманітарна пошта України». Це флагманський проєкт, започаткований у 2014 році, за яким компанія власним коштом доставляє гуманітарні вантажі від волонтерських організацій для ЗСУ, лікарень та

цивільних. Станом на 2024 рік компанія перевезла сотні тисяч тонн допомоги за свій рахунок

- «Шини рвуться в бій». Проєкт з забезпечення шинами військових, організований спільно з благодійним фондом «Зампотех»;

- «Свої для своїх». Проєкт з придбання та ремонту авто, техніки, спорядження;

- співпраця з фондом «Повернись живим» та ДСНС. Компанія регулярно ініціює збори коштів. Наприклад, проєкт «Запакуй небо — прокачай ППО», де кошти з продажу спеціальних коробок та донатів йшли на зв'язок для сил ППО, проєкт «РЕБнемо так РЕБнемо» - для посилення ППО. Також компанія закуповує роботів-саперів та обладнання для розмінування для ДСНС;

- робота мобільних відділень на деокупованих територіях. Компанія одна з перших заходить у звільнені міста (Буча, Ізюм, Херсон), встановлюючи мобільні відділення на базі контейнерів, забезпечуючи людей зв'язком (Starlink) та можливістю отримати допомогу;

- підтримка здорового способу життя. Проведення марафонів та напівмарафонів (NewPostMarathon). Навіть під час війни компанія проводить забіги в безпечних форматах (онлайн або в метро) для підтримки бойового духу та збору коштів на благодійність

- «Доставка казки до вашого міста» - проєкт створений ТОВ «Нова пошта», шоу, яке подорожує містами України під час новорічних свят у траках з брендом компанії;

- «Грай за Україну». Проєкт ініційований ТОВ «Нова пошта», щоб об'єднати і підтримати українців, які займаються спортом;

- співпраця з Музеєм історії України. ТОВ «Нова пошта» здійснює доставку експонатів та виставкових стендів музею за власний рахунок.

- створення коворкінгів. У деяких відділеннях під час блекаутів було облаштовано робочі зони з безперебійним інтернетом та світлом для мешканців міст;

- підтримка ветеранів, родин загиблих співробітників, цивільних, постраждалих від війни. ТОВ «Нова пошта» спільно з Рівненською ОДА спорудило модульне котеджне містечко в Рівненській області для реабілітації постраждалих від війни. Компанія реалізовує програму підтримки демобілізованих співробітників, яка включає лікування, реабілітацію, медичне страхування, юридичну допомогу, навчання у разі потреби перекваліфікації. ТОВ «Нова пошта» надає щомісячну допомогу дітям, батьки яких – співробітники компанії загинули.

Це далеко не повний перелік соціальних ініціатив, які організовані або підтримані ТОВ «Нова Пошта», адже компанія

Впровадження екологічних та соціальних ініціатив безпосередньо впливає ефективність діяльності підприємства, оскільки забезпечує оптимізацію упаковки (еко-підхід), зменшує витрати на закупівлю ТМЦ, знижує транспортні витрати.

Соціальні проекти підвищують лояльність клієнтів (LTV) та зміцнюють бренд на міжнародному ринку, адже в Європі активно підтримується соціально відповідальний бізнес.

Ефективність діяльності компанії та всіх проектів, які вона здійснює, базується на синергії інноваційних технологій, жорстких стандартів якості та унікальної корпоративної культури. Компанія зуміла перетворитися з локального перевізника на технологічного гіганта, застосовуючи підходи, притаманні світовим лідерам на кшталт Amazon або DHL.

Організаційна структура ТОВ «Нова Пошта» є лінійно-функціональною. Вищий орган управління ТОВ «Нова Пошта» - Загальні збори учасників, до компетенції яких належить призначення і звільнення генерального директора, затвердження звітів компанії, зміна статуту, розподіл прибутку. Стратегічним органом управління, який виконує забезпечує взаємозв'язок між власниками бізнесу та операційним менеджментом є Наглядова рада на чолі з її головою – Тарасом Кириченком, до складу якої входять В'ячеслав Климов, Володимир

Поперешнюк, Інна Поперешнюк. Її основна мета — забезпечити довгострокову стійкість компанії, контроль ризиків та захист інтересів учасників.

Організаційна структура ТОВ «Нова Пошта» (рис. 2.2) є класичною ієрархічною структурою, що включає три рівні:

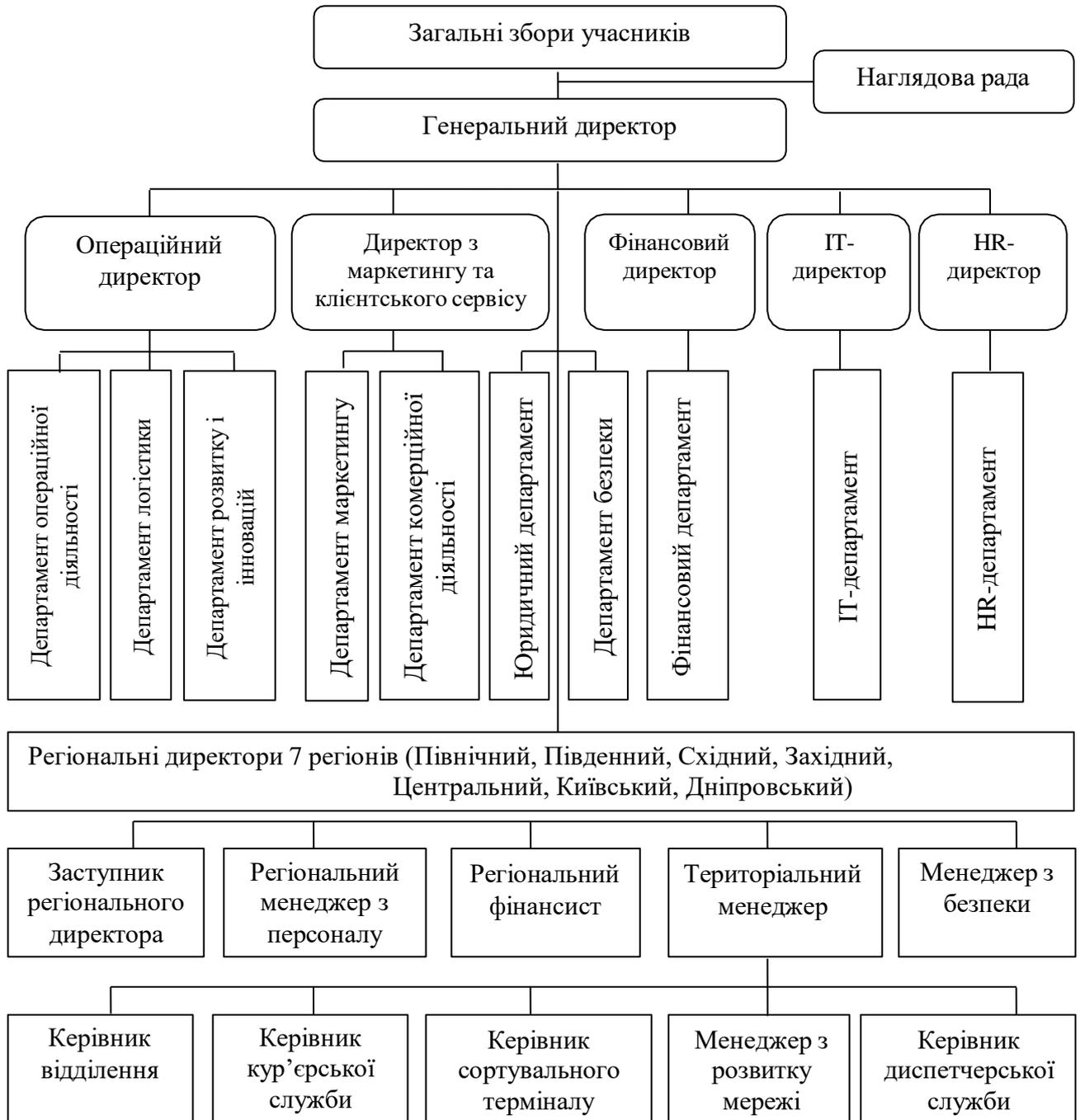


Рис. 2.2. Організаційна структура ТОВ «Нова Пошта»

Розроблено автором за [70]

- вищий рівень управління охоплює керівників компанії (генеральний директор, операційний директор, фінансовий директор, тощо). Функціонал

даного рівня полягає у розробці стратегії розвитку, визначенні довгострокових цілей і прийнятті ключових рішень;

- середній рівень управління представляють керівники регіональних філій (станом на 01.01.2025 р. працює 26 регіональних директорів), логістичних центрів, департаментів, що забезпечують впровадження стратегічних рішень на регіональному рівні та контролюють їх виконання;

- нижчий рівень управління становлять керівники відділень і складів, які забезпечують оперативне управління.

Оскільки компанія має розгалужену територію обслуговування, це вимагає застосування децентралізованого підходу до управління нею. Відділення компанії мають певну автономію щодо прийняття окремих управлінських рішень, що забезпечує їхню оперативність та дозволяє швидко вирішувати проблемні ситуації й реагувати на потреби клієнтів. Така система управління сприяє впровадженню нових стратегій на локальному рівні та забезпечує безперебійну роботу.

Аналіз зовнішнього середовища ТОВ «Нова пошта», що характеризується політичними, економічними, екологічним, технологічними та соціальними факторами (табл. 2.2) демонструє те, яким чином компанія утримує лідерство на ринку у складних сучасних умовах. Зовнішнє середовище підприємства визначають політичні, економічні, юридичні, екологічні, технологічні та соціальні фактори. Як свідчать дані табл. 2.2, більшість з них має позитивний вплив на діяльність підприємства і сприяє його подальшому розвитку відповідно до обраної стратегії. Проте, для підтримання лідируючих позицій на ринку компанія мусить постійно долати ризики конкурентного середовища, що вимагає системних зусиль. Основними прямими конкурентами ТОВ «Нова Пошта» є АТ «Укрпошта», яке використовує нижчі тарифи на перевезення та володіє великою мережею відділень на території країни, зокрема у сільській місцевості, та ТзОВ «Торговий Дім «Міст Експрес». Крім того, останнім часом суттєво зростає вплив на ринок логістичних підрозділів великих маркетплейсів (наприклад, власна доставка Rozetka, Епіцентр).

Таблиця 2.2

Вплив зовнішнього середовища ТОВ «Нова Пошта» на його діяльність

Група факторів	Зміст факторів	Вплив на діяльність компанії	Характер впливу
Політичні	Вплив війни	Збільшуються ризики руйнування інфраструктури (терміналів, відділень, логістичних шляхів)	негативний
	Євроінтеграція	Гармонізація українського законодавства з нормами ЄС полегшує експансію компанії на європейські ринки	позитивний
	Державне регулювання	Посилюється контроль за пересиланням підакцизних та заборонених товарів, що може зменшувати вантажопотік	негативний
Економічні	Ринок e-commerce	Зростання онлайн-торгівлі є збільшує попит на послуги доставки.	позитивний
	Інфляція та тарифи	Зростає вартість палива та електроенергії, що змушує компанію періодично переглядати тарифи	негативний
	Доступ до капіталу	Компанія отримує кредити від міжнародних інституцій (наприклад, 50 млн євро від ЄБРР у 2025-2026 рр.) для модернізації.	позитивний
Технологічні	Автоматизація	Стимулює впровадження роботизованих сортувальних ліній, які працюють без участі людини	позитивний
	Енергонезалежність	Реалізується через використання поштоматів з акумуляторами та відділень з генераторами (Starlink-зв'язок).	позитивний
	AI та BigData	Використовується для прогнозування логістичних потоків та оптимізації маршрутів.	позитивний
Соціальні	Міграція населення	Внаслідок виїзду частини населення України через повномасштабне вторгнення РФ за кордон попит на міжнародні перевезення зріс	позитивний
	Зміна споживчої поведінки	Клієнти надають перевагу швидким і безконтактним доставкам, зростає популярність поштоматів	позитивний
	Брак кадрів	Через мобілізацію та міграцію компанія відчуває дефіцит водіїв та операторів	негативний
Екологічні	Декарбонізація логістики	Поступово збільшення електрифікований автопарку	позитивний
	Управління відходами та упаковкою	Перехід на вторинну сировину (гофрокартон) та використання біорозкладних пакетів. На великих терміналах впроваджено глибоке сортування сміття, де понад 90% відходів відправляється на переробку.	позитивний

Розроблено автором за [70]

Для подолання ризиків зовнішнього середовища ТОВ «Нова Пошта» застосовує стратегію «активної адаптивності». Вона не тільки реагує на зміни, а вбудовує ризики у свою бізнес-модель, перетворюючи їх на можливості для зростання, а саме:

- створює альтернативні маршрути в обхід небезпечних зон та використовує мобільні відділення, які можна розгорнути за 24 години у звільнених або безпечних районах,

- забезпечує персонал в прифронтових зонах бронежилетами, касками, споруджує сертифіковані укриття безпосередньо на території терміналів,

- встановлює генератори та термінали Starlink у кожному відділенні, що дозволяє працювати під час блекаутів,

- для захисту фінансової стабільності відкриває мережі NovaPost у 16 країнах Європи, залучає міжнародних інвестиції, коригує тарифи відповідно до вартості палива та енергоносіїв,

- застосовує власну ІТ-екосистему (NovaDigital розробляє софт, який не залежить від зовнішніх провайдерів, що мінімізує ризик зупинки сервісів),

- впроваджує поштомати, які працюють без електромережі (на акумуляторах),

- переносить критичні дані на європейські сервери для захисту від фізичного знищення дата-центрів,

- адаптує HR-стратегію для вирішення проблеми браку кадрів, замінює ручну працю роботизованими лініями на терміналах, організовує швидке навчання нових співробітників для швидкої заміни кадрового резерву.

Система ризик-менеджменту компанії заснована на принципі децентралізації та надлишковості ресурсів. Замість концентрації потужностей в одному місці, компанія створила розгалужену мережу терміналів та автономних відділень. Це дозволяє системі зберігати працездатність навіть при виході з ладу окремих її вузлів, що є ключовим фактором виживання в умовах високої невизначеності зовнішнього середовища.

Підприємство володіє найпотужнішим виробничим потенціалом серед приватних логістичних операторів Східної Європи. Компанія активно впроваджує у свою діяльність принципи сталого розвитку, що сприяє не тільки її економічному зростанню, а й досягненню важливих для України екологічних, соціальних, технологічних цілей. ТОВ «Нова пошта» застосовує модель ефективного управління. Її внутрішнє середовище (лінійно-функціональна структура, ІТ-центризм та висока швидкість прийняття рішень) дозволяє не лише нівелювати загрози зовнішнього середовища, а й капіталізувати їх. На сьогодні компанія є лідером інноваційного розвитку логістики в Україні та успішним експортером українського сервісу в країни ЄС, що підтверджує ефективність обраної нею стратегії розвитку.

2.2. Фінансово-економічний аналіз результатів діяльності ТОВ «Нова пошта» за 2022-2024 роки

Фінансовий стан та результати діяльності ТОВ «Нова Пошта» у 2022-2024 роках характеризують показники, представлені у фінансовій звітності компанії (додаток В, Г, Д) та узагальнені в таблиці 1 додатку Е. Аналіз їх зміни дозволить визначити проблемні ситуації та рекомендувати можливості їх вирішення.

Фінансово-майновий стан підприємства відображає наявність у нього матеріальних, трудових, грошових ресурсів, джерела їх формування та ефективність їх використання в процесі діяльності.

Як свідчать дані таблиці 1 додатку Е, середня вартість сукупного капіталу ТОВ «Нова Пошта» у 2022-2024 роках зросла більше, ніж у двічі. Це свідчить про екстенсивний розвиток компанії, масштабування її бізнесу, нарощування виробничих потужностей. Оскільки при цьому частка власного капіталу підприємства зменшувалась (41,3 %, 41,1 %, 36, 7 % у 2022, 2023, 2024 роках відповідно), це означає, що компанія не тільки сама фінансує розвиток, а й активно залучає позикові кошти для швидкого захоплення ринку.

Про масштабування бізнесу та розвиток компанії свідчить і збільшення у 2022-2024 роках середньорічної вартості основних засобів, нематеріальних активів, оборотних активів.

ТОВ «Нова Пошта» володіє основними засобами, нематеріальними активами, запасами, грошовими коштами. Частина активів представлена дебіторською заборгованістю. У складі активів підприємства протягом 2022-2024 років переважали необоротні активи, частка яких становила 78,19%, 81,25%, 77,72% у 2022, 2023, 2024 роках відповідно. Така ситуація є характерною для великих логістичних компаній, до яких належить ТОВ «Нова Пошта», оскільки для ефективної діяльності їм потрібні власні термінали, транспорт, ІТ-системи. Переважання необоротних активів у структурі балансу ТОВ «Нова пошта» свідчить про високу капіталізацію бізнесу та наявність потужної власної бази для надання послуг. Це робить компанію стійкою до коливань ринку та дозволяє контролювати на кожному етапі якість логістичних процесів. У складі необоротних активів найбільшою є питома вага основних засобів (55,53 %, 49,69 %, 58,13 % у 2022, 2023, 2024 роках відповідно).

Оборотні активи підприємства представлені виробничими запасами, товарами, грошовими коштами та дебіторською заборгованістю, при цьому найбільшу частку має дебіторська заборгованість (65,6%, 64,9 %, 50,8 % у 2022, 2023, 2024 роках відповідно), проте позитивним моментом є зменшення даного показника за період 2022-2024 років. Наявність значної суми дебіторської заборгованості обумовлена суттєвою часткою розрахунків з корпоративними клієнтами на умовах наступної оплати.

У складі джерел фінансування підприємства переважають позикові джерела, представлені довгостроковими зобов'язаннями та поточними зобов'язаннями і забезпеченнями. Власний капітал становив 36,7 %, 41,2 %, 36,69 % у 2022, 2023, 2024 роках відповідно. Як бачимо, незважаючи на зростання його частки у 2023 році, в цілому за період 2022-2024 роки вона не зазнала суттєвих змін. У складі позикових джерел найбільшу частку займають поточні зобов'язання і забезпечення (30,7 %, 35,7 %, 34,1 % у 2022, 2023, 2024

роках відповідно). Зростання їх частки у пасивах підприємства є тривожним сигналом і свідчить про те, що підприємство частіше використовує позикові кошти для фінансування поточної діяльності. Така тенденція потребує посиленого контролю за показниками ліквідності, щоб уникнути ризику втрати платоспроможності в короткостроковій перспективі.

Про розвиток діяльності підприємства у 2022-2024 роках свідчить також динаміка економічних показників (розділ 3 таблиці 1 додатку Е). Так, чистий дохід підприємства (рис. 2.3) зріс за даний період на 21092823 тис. грн., або на 89,05 %. При цьому операційні витрати підприємства збільшились на 19304736 тис. грн., або на 88,34 %.

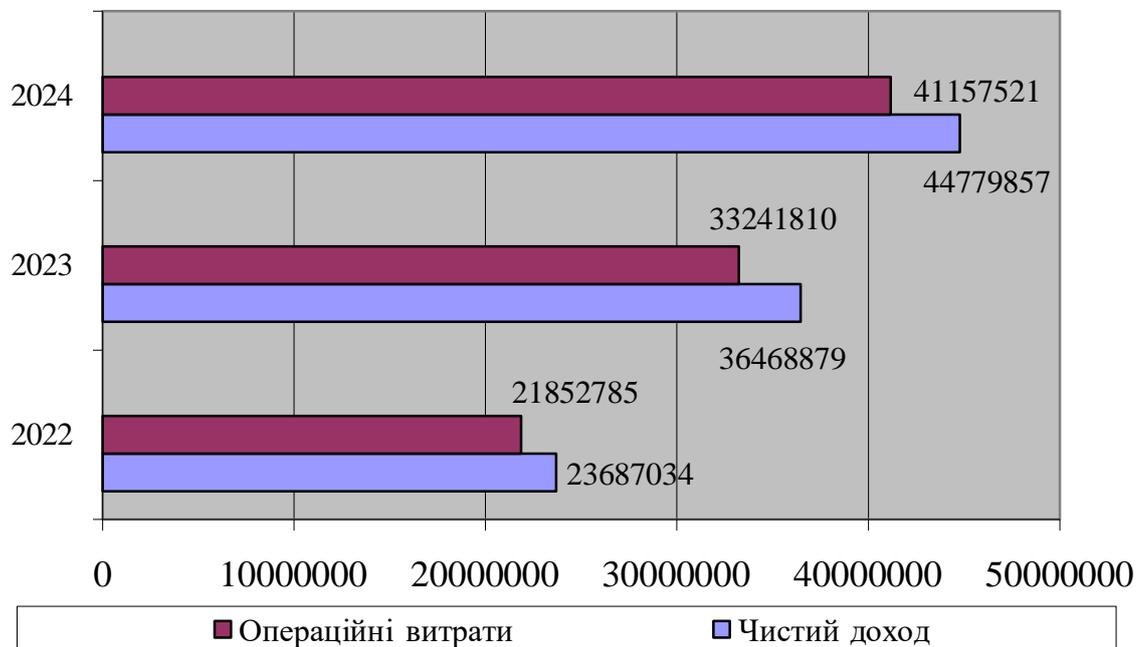


Рис. 2.3. Динаміка чистого доходу від реалізації продукції, (товарів, робіт, послуг) та операційних витрат ТОВ «Нова Пошта» за 2022-2024 роки, тис. грн.

Розроблено автором за [70]

Переважаючі темпи зростання чистого доходу над темпом зростання операційних витрат позитивно позначилось на показниках фінансових результатів (розділ 4 таблиці 1 додатку Е), які в цілому зросли у 2022-2024 році. Однак прибуток до оподаткування і чистий прибуток у 2022-2024 році змінювались неоднозначно: у 2023 році порівняно з 2022 роком відбулося

зростання цих показників майже у 2 рази, а у 2024 році порівняно з 2023 роком вони зменшились, що було викликано ростом фінансових та інших витрат підприємства (рис. 2.4).

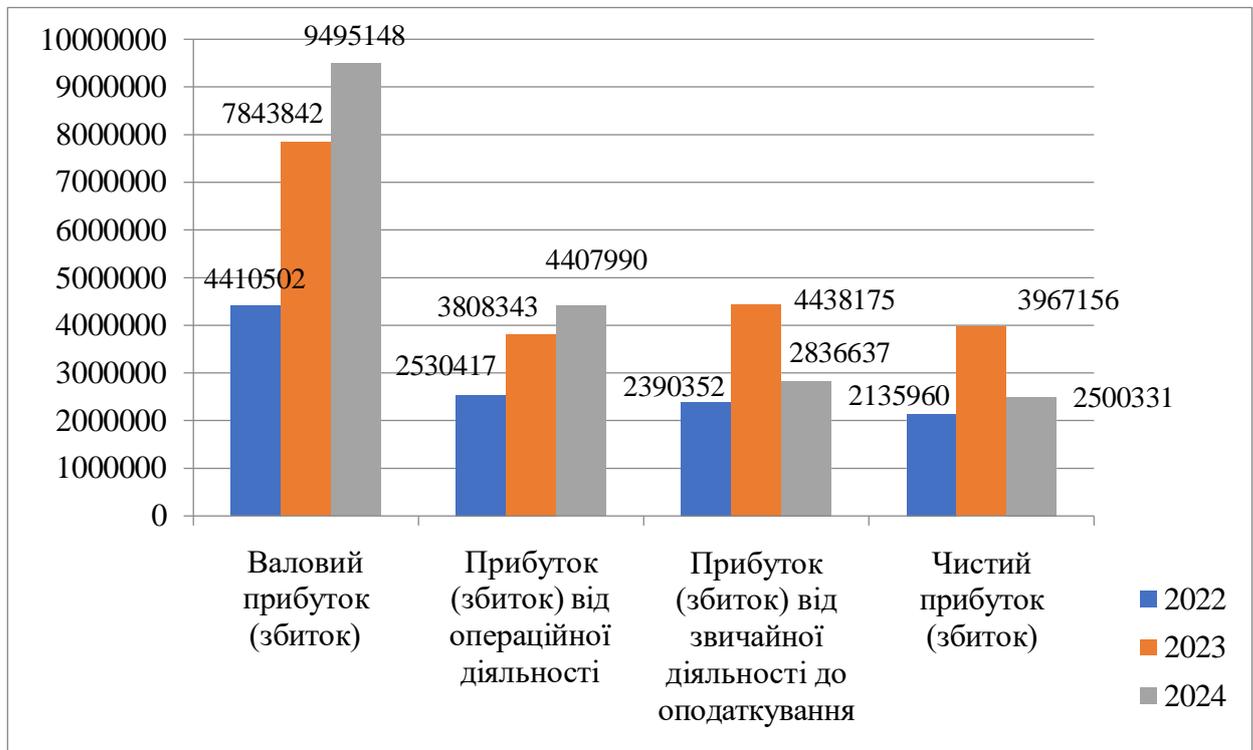


Рис. 2.3. Динаміка фінансових результатів ТОВ «Нова Пошта» за 2022-2024 роки, тис. грн.

Розроблено автором за [70]

Показники ефективності використання ресурсів ТОВ «Нова Пошта» у 2022-2024 роках (розділ 5 таблиці 1 додатку Е), в цілому мали позитивну динаміку і свідчили про якісне управління ними, попри складні умови воєнного стану. Так, продуктивність праці у 2024 році порівняно з 2022 роком зросла на 776,356 тис. грн. Незважаючи на те, що фондвіддача збільшилась лише на 0,076 грн/грн., зміни, які відбулися у складі основних засобів характеризуються як позитивні, адже коефіцієнт їх зносу у 2024 році порівняно з 2022 роком зменшився на 0,031, коефіцієнт оновлення зріс на 0,027, коефіцієнт вибуття - на 0,001. Це свідчить про проведення масштабної та грамотної технічної модернізації, заміну зношених основних засобів на, оновлення їх складу.

Стабільність фондівіддачі можна пояснюється тим, що нове обладнання має величезний потенціал, який ще не завантажений на 100%.

Динаміка коефіцієнта обіговості оборотних засобів ТОВ «Нова Пошта» у 2022-2024 роках була неоднозначною. У 2023 році порівняно з 2022 роком відбувся різкий стрибок ефективності, який дещо сповільнився у 2024 році. Коефіцієнт зріс з 5,491 до 9,389, а потім знизився до 7,877 оборотів. Середній період обороту у 2023 році скоротився з 65,57 до 38,34 днів. Це свідчить про ефективне управління запасами та дебіторською заборгованістю. Підприємство почало отримувати гроші від реалізації майже у два рази швидше. Збільшення періоду обороту до 45,70 днів у 2024 році може бути пов'язане з вимушеним збільшенням дебіторської заборгованості для підтримки клієнтів.

Коефіцієнт обіговості відображає, скільки гривень виручки генерує кожна гривня, вкладена в усі активи підприємства. У 2023 році порівняно з 2022 роком він зріс з 0,280 до 0,340, а у 2024 році зменшився до 0,301. Таким чином загальна ефективність використання майна залишилась вищою за початковий рівень. Незначне падіння у 2024 році пояснюється масштабними інвестиціями в нові активи (термінали, поштомати), які ще не встигли вийти на повну проєктну потужність і не почали генерувати максимальну виручку.

Операційні витрати на 1 грн реалізованої продукції знизились з 92,26 коп. у 2022 році до 91,15 коп. у 2023 році, а у 2024 році зросли до 91,91 коп. Компанія працює прибутково, оскільки витрати не перевищують 100 коп., але зростання у 2024 році операційних витрат вказує на зовнішній тиск — зростання цін на енергоносії, логістику та оплату праці.

Негативною тенденцією є зниження всіх показників рентабельності ТОВ «Нова Пошта» у 2022-2024 роках. Так, рентабельність сукупного капіталу впала з 0,192% до 0,090%, рентабельність власного капіталу з 0,417% до 0,216%, рентабельність продукції з 0,116 до 0,107. Таке падіння рентабельності на тлі прискорення оборотності часто свідчить про те, що підприємство вклало великі кошти в нові активи, які ще не почали давати повний прибуток. Зниження рентабельності продукції вказує на те, що темпи зростання витрат

(паливо, зарплати, енергія) почали випереджати темпи зростання цін на послуги.

Перспективи розвитку підприємства характеризуються системою показників, що відображають його фінансовий стан та здатність фінансувати свою діяльність. Фінансову стійкість ТОВ «Нова Пошта» визначають показники, наведені в таблиці 2.3, які визначають ступінь захищеності інтересів кредиторів й інвесторів, що мають довгострокові вкладення в підприємство.

Таблиця 2.3

**Аналіз показників фінансової стійкості ТОВ «Нова Пошта»
за 2022-2024 роки**

Показники	Нормати в	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення(+,-) віднормативу		
					2022 рік	2023 рік	2024 рік
Коефіцієнтавтономії	$\geq 0,5$	0,414	0,412	0,367	- 0,086	-0,088	-0,133
Коефіцієнтконцентрації залученогокапіталу	$<0,5$	0,586	0,588	0,633	0,086	0,088	0,133
Коефіцієнтфінансової залежності	<2	2,418	2,430	2,726	0,418	0,430	0,726
Коефіцієнтфінансування	>1	0,705	0,699	0,579	- 0,295	-0,301	-0,421
Коефіцієнтзаборгованості	<1	0,837	0,868	0,930	- 0,163	-0,132	-0,070
Коефіцієнтзабезпеченості запасів	$>0,8$	- 13,746	- 22,380	- 32,552	- 14,546	-23,180	- 33,352
Коефіцієнтзабезпеченості обіговихзасобів	$\geq 0,5$	- 1,689	- 2,138	- 1,842	- 2,189	-2,638	-2,342
Коефіцієнтманевреності	$>0,5$	- 0,891	- 0,974	- 1,118	- 1,391	-1,474	-1,618
Коефіцієнтдовгострокового залученняпозиковихкоштів	-	0,368	0,360	0,443	x	x	x
Коефіцієнт короткострокової заборгованості	-	0,590	0,607	0,539	x	x	x

Розроблено автором за [70]

Як свідчать дані таблиці 2.3, у 2022-2024 році більшість показників мала негативну динаміку, що означає посилення фінансової залежності підприємства. Динаміка показників вказує зростання обсягу позикових коштів для фінансування діяльності. Так, коефіцієнт автономії протягом 2022-2024 років був нижче норми ($\geq 0,5$) і мав негативну динаміку: з 0,414 у 2022 році до 0,367 у 2024 році. Це означає, що частка власних коштів у загальних активах скоротилась.

Коефіцієнт фінансової залежності зріс з 2,418 у 2022 році до 2,726 у 2024 році (при нормі < 2). У 2024 році на кожну гривню власного капіталу припадало понад 1,7 гривні боргів.

Коефіцієнт фінансування у 2024 році становив 0,579 при нормі > 1 , що свідчить про покриття власними коштами близько 58% залученого капіталу. Такий стан є ознакою низької фінансової стійкості.

Коефіцієнт забезпеченості власними обіговими коштами та коефіцієнт маневреності у 2022-2024 роках мали від'ємні значення. Власний капітал компанії повністю спрямований на фінансування необоротних активів (нерухомість, термінали, транспорт), і його не вистачає навіть для їх покриття. Отже, вся поточна діяльність фінансується виключно за рахунок кредиторської заборгованості.

Від'ємне значення коефіцієнта забезпеченості запасів у 2022-2024 роках підтверджує факт, що підприємство не має власних джерел для їх формування.

У 2022-2024 роках у ТОВ «Нова Пошта» частка довгострокових позик зросла з 0,368 до 0,443, тоді як частка короткострокової заборгованості знизилася з 0,590 до 0,539. Такі зміни можна вважати позитивними, оскільки збільшення частки довгострокових зобов'язань знижує тиск на миттєву ліквідність і є більш безпечним для підприємства.

В цілому динаміка показників ТОВ «Нова Пошта» за 2022-2024 роки свідчить про те, що підприємство працює на межі фінансової стійкості. Такий стан характерний для компаній, які проводять масивну експансію і всі одержані кошти та нові кредити вкладають в інфраструктуру. За такої структури капіталу

компанія життєво залежить від безперервного грошового потоку. Будь-яка затримка в платежах від клієнтів може спричинити касовий розрив. Тож підприємству потрібно у довгостроковій перспективі нарощувати власний капітал для вирівнювання коефіцієнта автономії до рівня хоча б 0,4–0,5.

Наступним етапом аналізу є аналіз платоспроможності підприємства, яку характеризують коефіцієнти покриття, швидкої ліквідності і абсолютної ліквідності (табл. 2.4). Як свідчить динаміка коефіцієнта покриття, поточні зобов'язання підприємства не забезпечуються його оборотними активами. Проте, у 2022-2024 роках ситуація покращилась, оскільки показник збільшився з 0,630 до 0,653.

Таблиця 2.4

**Аналіз показників платоспроможності (ліквідності) ТОВ «Нова Пошта» за
2022 - 2024 роки**

Показники	Норматив	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення (+,-) від нормативу		
					2022 р.	2023 р.	2024 р.
Коефіцієнт покриття	>1,0	0,630	0,525	0,653	-0,370	-0,475	-0,347
Коефіцієнт швидкої ліквідності	>0,5	0,553	0,475	0,616	0,053	-0,025	0,116
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0,3	0,137	0,131	0,278	-0,163	-0,169	-0,022

Розроблено автором за [70]

Значення коефіцієнта швидкої ліквідності тільки у 2023 році не відповідало нормативу, а у 2022 та 2024 роках перевищували нормативне, що свідчить про відновлення та зміцнення фінансового стану.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності ТОВ «Нова Пошта» показує, що у 2022 році підприємство могло негайно погасити лише 0,137 поточних зобов'язань, протягом наступного року показник зменшився до 0,131, а у 2024 році відбулося його різке зростання до рівня 0,278, що майже досягає нормативного значення. Така позитивна динаміка викликана зростанням обсягу грошових коштів та їх еквівалентів із 673522 тис. грн. у 2022 році до 2902009 тис. грн. у 2024 році. і свідчить про суттєве зміцнення фінансової безпеки підприємства та його здатності до негайних розрахунків за боргами.

Для визначення місця підприємства на ринку, його репутації, конкурентоспроможності доцільно провести аналіз його ділової активності, яку характеризують: тривалість погашення дебіторської та кредиторської заборгованості, обертання виробничих запасів, операційного, фінансового циклу (табл.2.5).

Таблиця 2.5

**Аналіз показників ділової активності ТОВ «Нова
Пошта» за 2022 - 2024 роки**

Показники	Позитивна динаміка	Звітні роки			Відхилення (+;-), 2024 р. до	
		2022 р.	2023 р.	2024 р.	2022 р.	2023 р.
Тривалість погашення кредиторської заборгованості, дні	Зменшення	81,367	68,597	77,549	-3,818	8,952
Тривалість погашення дебіторської заборгованості, дні	Зменшення	49,054	25,350	26,030	-23,024	0,680
Тривалість обертання оборотних активів, дні	Зменшення	66,478	38,874	46,338	-20,140	7,464
Тривалість обертання виробничих запасів, дні	Зменшення	6,076	5,154	3,957	-2,119	-1,197
Тривалість операційного циклу, дні	Зменшення	55,130	30,504	29,987	-25,143	-0,516
Тривалість фінансового циклу, дні	Зменшення	136,497	99,101	107,536	-28,961	8,436

Розроблено автором за [70]

Динаміка розрахованих в табл. 2.5 показників свідчить про інтенсифікацію логістичних процесів та зростання швидкості роботи капіталу ТОВ «Нова пошта» у 2024 році порівняно з 2022 роком. Попри певні коливання у 2024 році відносно 2023 року, загальна динаміка залишається позитивною. Однак фінансовий цикл у 2024 році залишається досить високим - 107,5 днів. Це пов'язано з тим, що терміни оплати кредиторської заборгованості зростають повільніше, ніж швидкість отримання грошей від клієнтів.

Для формулювання результативного висновку щодо ефективності діяльності ТОВ «Нова Пошта» у 2022-2024 році потрібно розрахувати і проаналізувати узагальнюючі показники фінансової стійкості (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Аналіз узагальнюючих показників фінансової стійкості ТОВ «Нова
Пошта» за 2022 - 2024 роки, тис. грн.**

Показники	Методика розрахунку за балансом	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Наявність власних обігових коштів для формування запасів – Н1	Ряд. 1495 – ряд. 1095	-5803119	-9260946	-12959897
Наявність власних обігових коштів та довгострокових позикових коштів для формування запасів – Н2	Н1 + ряд. 1595	-2015489	-3923946	-3734095
Наявність власних обігових коштів та довгострокових і короткострокових позикових коштів для формування запасів – Н3	Н2 + ряд.1600 + ряд.1610	429242	-529975	1465238
Запаси – Н4	Ряд. 1100	422156	413811	398124
Надлишок (+) нестача (-) власних обігових коштів для формування запасів – Е1	Н1-Н4	-6225275	-9674757	-13358021
Надлишок (+) нестача (-) власних обігових коштів та довгострокових позикових коштів для формування запасів – Е2	Н2-Н4	-2437645	-4337757	-4132219
Надлишок (+) нестача (-) власних обігових коштів та довгострокових і короткострокових позикових коштів для формування запасів – Е3	Н3-Н4	7086	-943786	1067114

Розроблено автором за [70]

Як бачимо з даних таблиці 2.6, фінансовий стан підприємства у 2022 році можна оцінити як нестійкий, оскільки тільки показник $E3 > 0$. У 2023 році ситуація суттєво погіршилась, фінансовий стан підприємства характеризувався як кризовий, проте у 2024 році йому вдалося стабілізувати ситуацію і навіть дещо покращити її порівняно з 2022 роком. Однак фінансовий стан залишається нестійким.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зробити наступний висновок. ТОВ «Нова Пошта» у 2022-2024 роках радикально прискорила внутрішні процеси. Скоротилась тривалість операційного циклу, це дозволило компанії вдвічі швидше перетворювати ресурси на реальні гроші. Зменшився термін отримання оплати від клієнтів, що забезпечило надходження значної суми грошових коштів. Коефіцієнт абсолютної ліквідності зріс і дозволяє компанії миттєво гасити майже 30% поточних боргів. Проте, понад 63% активів компанії

сформовані за рахунок боргів. Спостерігається хронічний дефіцит власних коштів. Весь розвиток фінансується за рахунок зовнішніх запозичень. Компанія балансує між нестійким та кризовим фінансовим станом, повністю залежачи від здатності залучати та обслуговувати кредити. Рентабельність власного капіталу знизилась, тобто темпи зростання активів випереджають темпи зростання чистого прибутку. Таким чином, діяльність ТОВ «Нова пошта» у 2022–2024 характеризується надмірною фінансовою залежністю. Проте, з огляду на стабільне прискорення операційного циклу, компанія здатна генерувати достатній грошовий потік для обслуговування своїх зобов'язань.

2.3 Оцінювання ефективності системи складування й управління запасами ТОВ «Нова пошта» та виявлення проблемних аспектів в ній

Система управління запасами базується на використанні методів логістики, планування, прогнозування, призначена для визначення оптимальних обсягів запасів, їх раціонального розміщення та спрямована на контроль постачання, мінімізацію витрат і забезпечення безперебійної роботи.

В ТОВ «Нова Пошта» вона передбачає групування запасів(матеріали, паливо, товари),визначення їх видів(поточні, страхові, сезонні),впровадження методів контролю(ЛІТ, ЕОQ, АВС/XYZ),інтеграцію функцій(закупівля, склад) і встановлення балансу між витратами на зберігання запасів та ризиком їх дефіциту. Її мета — оптимізація інвестицій в запаси, мінімізація витрат та підвищення ефективності бізнесу.Незважаючи на те, що частка запасів в активах ТОВ «Нова Пошта» становить не більше 2 %, якість управління ними позначається на функціонуванні компанії в цілому. Періоди дефіциту можуть бути небезпечними і призводити до недоотримання прибутком. Надлишки товарів на складах також є серйозною проблемою, оскільки означають вилучення з обігу фінансових активів.

Логістична діяльність ТОВ «Нова Пошта» базується на принципах інтенсивного використання ресурсів та цифрового управління. Логістика

компанії працює як єдиний конвеєр, де кожен елемент спрямований на скорочення часу перебування посилки в системі. Логістичну діяльність забезпечує інфраструктурний комплекс, до складу якого належить 110 сортувальних терміналів та депо, які знаходяться у обласних центрах України і оснащені автоматизованим обладнанням. Їх пропускна здатність становить до 50 тисяч посилок на годину. Найбільшу потужність мають термінали Києва, Львова, Хмельницького, Харкова, Дніпра. Частина терміналів застосовує для сортування вантажів роботів, що збільшує швидкість роботи.

Управління запасами здійснюється централізовано з використанням матричної структури відповідальності (рис. 2.4), в якій задіяні декілька департаментів та керівники відділень. Кожен з департаментів виконує при цьому певні функції.

Департамент логістики визначає нормативи запасів пакувальних, витратних матеріалів для терміналів та палива.

ІТ-департамент, який забезпечує автоматизацію, швидкість та точність усіх процесів управління запасами і здійснює наступні функції:

1. Розробка та підтримка архітектури обліку (ERP та WMS). ІТ-департамент налаштовує систему WMS (Warehouse Management System) для керування складами на терміналах (вона дозволяє відстежувати рух пакувальних матеріалів та запчастин через сканування штрих-кодів або QR-кодів), та ERP-систему, що забезпечує зв'язок між фізичним складом і бухгалтерією. Завдяки застосуванню цих систем, дані про списання запасів у відділенні миттєво потрапляють у фінансовий звіт (рядок 1100 Балансу).

2. Автоматизація поповнення запасів (Auto-Replenishment). Запрограмована система самостійно аналізує залишки у кожному з відділень і коли кількість пакування досягає критичного мінімуму надсилає запит постачальнику або на центральний склад.

3. Прогнозування на основі Big Data та AI. ІТ-департамент використовує інструменти аналізу великих даних для прогнозування потреб в запасах. Алгоритми прогнозують сплески активності (наприклад, «Чорна п'ятниця» чи



Рис. 2.4. Система управління запасами ТОВ «Нова Пошта»

Розроблено автором за [70]

новорічні, великодні свята) і заздалегідь розраховують скільки пакування та палива потрібно придбати, щоб уникнути дефіциту. Також з AI розраховуються оптимальні логістичні шляхи, мінімізуючи використання паливних ресурсів.

4. Інтеграція з партнерами та постачальниками. ІТ-департамент налаштовує канали EDI (Electronic Data Interchange), що забезпечує взаємозв'язок системи ТОВ «Нова пошта» з системами постачальників палива чи картону безпосередньо. Дані про відвантаження від постачальника автоматично з'являються в системі підприємства, що прискорює приймання товару та зменшує час перебування запасів у дорозі.

5. Розробка та підтримка внутрішніх мобільних додатків для працівників складів та відділень для проведення інвентаризації та визначення актуальних даних по запасам.

Департамент комерційної діяльності організує своєчасне поповнення складів згідно з автоматизованими заявками.

Фінансовий департамент відіграє роль контролера, перетворюючи фізичні залишки на складах у фінансові показники. До його функцій належить:

1. Бюджетування та лімітування. Фінансовий департамент встановлює граничні обсяги коштів, які компанія може витратити на закупівлю запасів (палива, упаковки, запчастин) на місяць, квартал або рік та контролює рівень фактичних витрат на збут, щоб вони не перевищували заплановані показники. Для кожного терміналу або регіонального підрозділу виділяється бюджет на запаси, виходячи з прогнозів по обсягам виручки.

2. Моніторинг та оптимізація оборотності. Фінансовий департамент аналізує показники, що характеризують ефективність використання запасів, виявляє запаси, які лежать на складі без руху, ініціює їх списання або реалізацію. Визначає джерела фінансування придбання запасів за власні кошти чи за рахунок короткострокових кредитів або відстрочки платежу постачальникам (кредиторської заборгованості).

3. Інвентаризаційний контроль. Працівники департаменту беруть участь у вибіркових перевірках складів, щоб підтвердити, що дані в програмі (WMS/ERP) відповідають реальним.

4. Фінансовий та податковий облік руху запасів, формування звітності, оптимізація податків (контроль за податковим кредитом з ПДВ при закупівлі великих партій запасів).

5. Контроль документального оформлення руху запасів.

Керівники терміналів та відділень забезпечують безпосередній контроль фактичної наявності та цільового використання запасів на місцях їх застосування.

Отже, система управління запасами ТОВ «Нова пошта» представляє собою

автоматизований цикл, де рух запасів відстежується в реальному часі всіма учасниками даної системи. Як свідчать результати проведеного SWOT-аналізу (табл. 1, 2 додатку Ж) сильні сторони дозволяють компанії утримувати монопольне становище, а слабкі - в основному стосуються людського капіталу та цінової політики, що робить її вразливою в умовах жорсткої економічної кризи. Виявлені загрози потребують від менеджменту гнучкості в управлінні ризиками та створення резервних систем енерго- та зв'язку.

Наявність і рух виробничих запасів відповідно до форми №5 «Примітки до річної фінансової звітності», наведені в табл. 2.7 свідчать, що це дозволяє компанії утримувати наднизький рівень запасів, вивільняючи ресурси для формування ліквідності.

Вартість виробничих запасів ТОВ «Нова Пошта» у 2022-2024 роках зменшилась на 42784 тис. грн. При цьому вони склалися з двох статей: «Сировина, витратні матеріали та інструменти» та «Паливо». У структурі запасів переважала стаття «Сировина, витратні матеріали та інструменти», її питома вага зросла від 93,51 % у 2022 році до 97,2 %, питома вага статті «Паливо» натомість зменшилась на 3,69 в. п.

Для визначення ефективності управління запасами проаналізуємо коефіцієнт їх оборотності, витрати на збут; коефіцієнт завантаження виробничих запасів в обороті, відносно вивільнення коштів в оборот.

Як свідчать дані таблиці 2.8, коефіцієнт оборотності запасів зріс із 58,49 у 2022 році до 86,92 у 2024 році, що свідчить про підвищення ефективності використання запасів на підприємстві. Коефіцієнт оборотності виробничих запасів також збільшився із 60,07 у 2022 році до 92,17 у 2024 році. Коефіцієнт завантаження виробничих запасів в обороті у 2022-2024 році зменшився на 0,59 коп., це означає, що у 2024 році порівняно з 2022 роком на підприємстві зменшилась сума залишку виробничих запасів, що припадає на одну гривню собівартості реалізованої продукції.

Зростання показників відбулося у 2023 році порівняно з 2022 роком за рахунок збільшення собівартості реалізованої продукції, а у 2024 році

Таблиця 2.7

Динаміка наявності і руху виробничих запасів ТОВ «Нова Пошта» за 2022 - 2024 роки

Показники	Джерело (рахунок)	Звітні роки						Відхилення(+;-) 2024 р. до			
		2022 р.		2023 р.		2024 р.		2022 р.		2023 р.	
		тис. грн.	Питома вага, %	тис. грн.	Питома вага, %	тис. грн.	Питома вага, %	тис. грн.	Питома вага, в. п.	тис. грн.	Питома вага, в. п.
Сировина, витратні матеріали та інструменти	201	390308	93,51	375940	96,14	364120	97,20	-26188	3,69	-11820	1,06
Купівельні напівфабрикати та комплектуючі вироби	202										
Паливо	203	27082	6,49	15075	3,86	10486	2,80	-16596	-3,69	-4589	-1,06
Тара і тарні матеріали	204										
Будівельні матеріали	205										
Матеріали, передані в переробку	206										
Запасні частини	207										
Матеріали сільськогосподарського призначення	208										
Інші запаси	209										
Разом		417390	100,00	391015	100,00	374606	100,00	-42784	x	-16409	x

Розроблено автором за[70]

**Аналіз ефективності використання запасів ТОВ «Нова Пошта»
за 2022 - 2024 роки, тис. грн.**

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення (+;-), 2024 р. до	
				2022 р.	2023 р.
1. Собівартість реалізації, тис. грн.	19276532	28625037	35284709	16008177	6659672
2. Середньорічна вартість запасів, тис. грн.	329572	417983,5	405967,5	76395,5	-12016
3. Середньорічна вартість виробничих запасів, тис. грн.	320892,5	404202,5	382810,5	61918	-21392
4. Коефіцієнт оборотності запасів	58,49	68,48	86,92	28,43	18,44
5. Коефіцієнт оборотності виробничих запасів	60,07	70,82	92,17	32,10	21,35
6. Коефіцієнт завантаження виробничих запасів в обороті, коп	1,67	1,41	1,08	-0,59	-0,33
7. Тривалість обертання виробничих запасів, дні	6,08	5,15	3,96	-2,12	-1,19
8. Відносне вивільнення коштів в оборот, тис.грн. $p.8=p.1/365*(p7_{2024p}-p.7_{2022p.})$ $p.8=p.1/365*(p7_{2024p}-p.7_{2023p.})$				-72307,63	-204844,65

Розроблено автором за [70]

порівняно з 2023 роком за рахунок збільшення собівартості реалізованої продукції та зменшення середньорічної вартості запасів. Прискорення обороту виробничих запасів дозволило вивільнити в оборот 204844,65 тис. грн. у 2024 році. Це означає, що логістична система працює ефективно, при незначному розмірі складських запасів, що дозволяє мінімізувати потребу у власному

Ефективність використання виробничих запасів на підприємстві характеризують узагальнюючі показники, представлені в табл. 2.9. Як свідчать дані табл. 2.9, у 2022-2024 році матеріаловіддіча в ТОВ «Нова Пошта» суттєво зросла (із 6,249 до 10,353). Це означає, що підприємство стало отримувати більше виручки від 1 грн. використаних матеріальних ресурсів. Відповідно зменшилась матеріалоемність, що позитивно характеризує діяльність компанії. Однак рентабельність виробничих запасів ТОВ «Нова Пошта»

протягом 2022-2024 років коливалась. У 2023 році порівняно з 2022 роком вона суттєво

Таблиця 2.9

Аналіз узагальнюючих показників ефективності використання виробничих запасів ТОВ «Нова Пошта» за 2022 - 2024 роки, тис. грн.

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення (+;-), 2024 р. до	
				2022 р.	2023 р.
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	23687034	36468879	44779857	21092823	12781845
Чистий прибуток, тис. грн.	2135960	3967156	2500331	364371	1831196
Середньорічна вартість виробничих запасів, тис. грн.	320892,5	404202,5	382810,5	61918	-21392
Матеріальні витрати	3790551	3522561	2647314	-1143237	-875247
Матеріаловіддача	6,249	10,353	16,915	10,666	6,562
Матеріалоємність	0,160	0,097	0,059	-0,101	-0,037
Рентабельність Виробничих запасів,%	665,63	981,48	653,15	-12,48	-328,33

Розроблено автором за [70]

підвищилась за рахунок збільшення чистого прибутку, темп зростання якого випереджав темп зростання середньорічної вартості виробничих запасів. Проте, у 2024 році порівняно з 2023 роком показник рентабельності різко зменшився у зв'язку із зниженням чистого прибутку і середньорічної вартості виробничих запасів, що є негативною тенденцією в діяльності підприємства. Для фінансування запасів компанія використовує здебільшого залучені кошти, про що свідчать дані табл. 2.10, вона працює за моделлю від'ємного робочого капіталу і не використовує власний капітал для закупівлі виробничих запасів. Натомість вона використовує відстрочку платежів постачальникам (кредиторську заборгованість). Така модель дуже ефективна при швидкій оборотності, однак робить компанію вразливою до різких зупинок операційної діяльності.

Витрати на збут ТОВ «Нова Пошта» відповідно до даних аналітичного обліку рахунку 93 «Витрати на збут» зросли майже у 2 рази: із 439130 тис. грн. у 2022 році до 908227 тис. грн. у 2024 році (табл. 2.11). При цьому їх структура

суттєвих змін не зазнала. Найбільшу питому вагу у складі витрат на збут у 2024 році займали витрати на оплату праці (57,39 %), далі йдуть витрати на рекламу і

Таблиця 2.10

Аналіз джерел фінансування виробничих запасів ТОВ «Нова Пошта»

за 2022 - 2024 роки, тис. грн.

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення (+;-), 2024 р. до	
				2022 р.	2023 р.
Активи підприємства, тис. грн.	15754920	23101706	31585793	15830873	8484087
Виробничі запаси, тис. грн.	417390	391015	374606	-42784	-16409
Частка виробничих запасів в активах, %	2,65	1,69	1,19	-1,46	-0,51
Поточні зобов'язання за товари, роботи, послуги, тис. грн.	1259484	1857488	2019060	759576	161572
Частка поточних зобов'язань за товари, роботи, послуги у пасивах підприємства, %	7,99	8,04	6,39	-1,60	-1,65
Власний капітал, тис. грн.	6516072	9508307	11588379	5072307	2080072
Необоротні активи, тис. грн.	12319191	18769254	24548276	12229085	5779022
Частка власних оборотних коштів у покритті виробничих запасів, %	-47,11	-49,34	-52,79	-5,69	-3,45

Розроблено автором за [70]

маркетинг (28,63 %) та витрати пакувальних матеріалів (11,03 %). Зовсім незначною є частка витрат на утримання основних засобів, інших необоротних матеріальних активів (0,46 %) та інших (2,49 %). Зростання витрат на збут безпосередньо пов'язане з відкриттям нових відділень і поштомотів у 2024 році, це інвестиції в доступність для клієнтів, які призведуть до збільшення доходів в майбутньому. Частина витрат обумовлена збільшенням вартості палива, енергоносіїв (генератори для енергонезалежності), картону та плівки.

Збільшення витрат на збут ТОВ «Нова пошта» є позитивним сигналом агресивного розвитку. Це інвестиційні витрати, спрямовані на зростання частки ринку в Україні. Попри тиск на прибуток, вони є виправданими, оскільки супроводжуються прискоренням операційного циклу до 29,9 днів, що підтверджує ефективність обраної стратегії управління запасами.

Таблиця 2.11

Динаміка витрат на збут ТОВ «Нова Пошта» за 2022 - 2024 роки

Показники	Звітні роки						Відхилення(+;-), 2024 р. до			
	2022 р.		2022 р.		2022 р.		2022 р.		2023 р.	
	тис. грн.	Питома вага,%	тис. грн.	Питома вага,%	тис. грн.	Питома вага,%	тис. грн.	Питома вага,в.п.	тис. грн.	Питома вага,в.п.
Витрати пакувальних матеріалів для затарювання готової продукції на складах готової продукції	44400	10,11	107 085	12,51	100 183	11,03	55 783	0,92	-6 902	0,92
Витрати на ремонт тари										
Оплата праці та витрати, пов'язані з нею	267911	61,01	505 968	59,09	521 220	57,39	253 309	-3,62	15 252	-3,62
Витрати на рекламу та маркетинг	116722	26,58	219 793	25,67	260 038	28,63	143 316	2,05	40 245	2,05
Витрати напередпродажну підготовку товарів										
Витрати на відрядження працівників, зайнятих збутом										
Витрати на утримання основних засобів, інших необоротних матеріальних активів, пов'язаних зі збутом продукції, товарів, робіт, послуг	2760	0,63	3 717	0,43	4 203	0,46	1 443	-0,17	486	-0,17
Витрати на транспортування, перевалку і страхування готової продукції, транспортно-експедиційні послуги, пов'язані з транспортуванням продукції (товарів)										
Витрати на гарантійний ремонт і гарантійне обслуговування										
Інші витрати, пов'язані зі збутом продукції, товарів, робіт, послуг	7337	1,67	19 719	2,30	22 583	2,49	15 246	0,82	2 864	0,82
Разом	439130	100	856282	100	908227	100	469097		51945	

Розроблено автором за [70]

Висновки до розділу 2

ТОВ «Нова Пошта» є лідером інноваційного розвитку логістики в Україні та успішним експортером українського сервісу в країни ЄС. Компанія активно впроваджує у свою діяльність принципи сталого розвитку, що сприяє її економічному зростанню та досягненню важливих для України екологічних, соціальних, технологічних цілей.

ТОВ «Нова пошта» застосовує модель ефективного управління. Її внутрішнє середовище дозволяє не лише нівелювати загрози зовнішнього середовища, а й капіталізувати їх.

Аналіз показників діяльності компанії за 2022-2024 роки свідчить про прискорення внутрішніх процесів, скорочення тривалості операційного циклу, зменшення терміну отримання оплати від клієнтів, зростання коефіцієнта абсолютної ліквідності. Проте, спостерігається хронічний дефіцит власних коштів, розвиток фінансується за рахунок зовнішніх запозичень, рентабельність власного капіталу знизилась. З огляду на стабільне прискорення операційного циклу, компанія здатна генерувати достатній грошовий потік для обслуговування своїх зобов'язань.

Логістична діяльність ТОВ «Нова Пошта» характеризується надвисокою швидкістю процесів та інтенсивною оборотністю. Управління запасами спрямоване на максимальне скорочення логістичних циклів, що дозволяє компанії компенсувати низьку фінансову незалежність за рахунок високої ліквідності. Скорочення тривалості обертання виробничих запасів свідчить, що підхід до управління запасами на підприємстві дозволив мінімізувати їх складське зберігання.

Управління логістикою демонструє високу віддачу від кожної гривні активів і інтенсивне використання капіталу, про що свідчить зростання оборотності оборотних активів. Підприємство свідомо збільшує витрати на збут для зростання частки ринку в Україні відповідно до обраної стратегії управління.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СКЛАДУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ ТОВ «НОВА ПОШТА»

3.1. Напрями удосконалення системи управління запасами ТОВ «Нова пошта»

Система управління запасами ТОВ «Нова Пошта» є однією з найбільш прогресивних в Україні. Її головна особливість полягає в тому, що вона працює не як статичний склад, а як динамічний потік, головною перевагою якого є висока оборотність виробничих запасів (табл. 3.1). Компанія намагається зробити так, щоб запаси якомога менше часу перебували на складі. Таким чином кошти не відволікаються в запаси, а постійно працюють. Крім того, це дозволяє мінімізувати площі складських приміщень, зменшити витрати на складування.

В управління запасами задіяно кілька структурних підрозділів та безпосередньо керівники відділень, сортувальних матеріалів, матеріально відповідальні особи, що дозволяє забезпечити розподіл функцій і навантаження між працівниками й створити комфортні умови для роботи. На підприємстві немає єдиного складу, натомість створені сортувальні центри і відділення по всій країні. Таке децентралізоване зберігання спільно з автоматизованою системою управління і належним централізованим контролем робіт систему стійкою до кризових ситуацій. Тому якщо один склад постраждав від обстрілу чи блекауту, мережа продовжує роботу, оскільки кожне відділення має свій автономний (хоч і мінімальний) запас.

Інтеграція системи управління запасами у загальну ERP-систему (на базі SAP) дозволяє повністю відстежити їх рух, зменшити кількість помилок та неузгодженостей, пов'язаних з використання людського фактору, адже кожне списання пакування клієнтом миттєво відображається в базі, система сама розраховує потребу в оновленні запасів на основі аналітичних даних і

Таблиця 3.1

Особливості системи управління запасами ТОВ «Нова Пошта»

Елементи системи управління запасами	Характеристика елемента системи управління запасами	Переваги
Суб'єкти системи управління запасами	<p>Внутрішні</p> <p>Департамент логістики Департамент комерційної діяльності Фінансовий департамент ІТ-департамент Керівники сортувальних терміналів Керівники відділень</p> <p>Зовнішні</p> <p>Постачальники</p>	Розподіл функцій, оптимальне навантаження на працівників.
Нормування виробничих запасів	Комбінований метод, який включає: <ol style="list-style-type: none"> Економіко-математичний метод із використанням динамічного моделювання - автопоповнення запасів. Метод прямого розрахунку - для стратегічних запасів Метод ABC-XYZ аналізу для популярних типів коробок та пакетів, специфічного пакування 	Економія площі, мінімізація складських витрат, стійкість до сезонних коливань, висока точність
Партія постачання	Комбінований підхід - розмір партії постачання розраховується залежно від типу об'єкта (відділення чи термінал) та категорії запасів із застосуванням методів: <ol style="list-style-type: none"> Модель «Точно в строк» (Just-in-Time) Метод фіксованого інтервалу (Periodic Replenishment) Метод економічного обґрунтування (модифікований EOQ). Об'ємно-ваговий контроль партії (Containerization) 	Забезпечує високу оборотність, дозволяє збалансувати витрати на зберігання та витрати на доставку.
Взаємодія з постачальниками	<ol style="list-style-type: none"> Застосовується модель стратегічного партнерства та цифрової інтеграції через спеціальні ІТ-платформи. Жорстка система кваліфікації і відбору постачальників для забезпечення надійності поставок. Переважають постачальники, які мають власні склади в різних регіонах України 	Автоматизація замовлень, прозорість залишків
Організація внутрішньогосподарського контролю	Фінансовий департамент Департамент комерційної діяльності Керівники сортувальних терміналів Керівники відділень	Цифровий моніторинг руху запасів, моніторинг ліквідності, об'єктивність проведених заходів контролю, взаємоконтроль операцій.

Розроблено автором за [70]

автоматично формує запит та спрямовує його до відділу комерційної діяльності або напряму постачальнику. Автоматизація управління запасами забезпечує швидкість їх поповнення, високу точність замовлень, прозорість залишків у відділеннях й терміналах, а також дозволяє посилити контроль за використанням запасів і дотриманням норм їх зберігання й використання.

Важливим елементом системи управління запасами ТОВ «Нова Пошта» є встановлення міцних і надійних стосунків з постачальниками. Адже при застосуванні концепцій VendorManagedInventory (запаси, якими керує постачальник) та Just-in-Time (точно в строк), коли на складах рівень запасу матеріалів обмежений, зростає необхідність у вчасних, якісних поставках. Тому ТОВ «Нова Пошта» дуже виважено підходить до відбору постачальників і безкомпромісно розриває угоди з підприємствами, які не дотримуються умов домовленостей. Автоматизована система управління запасів інтегрована з автоматизованими системами постачальників таким чином, що вони можуть бачити залишками запасів у сортувальних центрах і відділеннях та поповнювати їх. Це зменшує витрати на пошук матеріалів, оплату праці відповідних фахівців, адміністрування процесів, ТОВ «Нова Пошта» перекладає частину операційних витрат частину операційних витрат на постачальника, водночас забезпечуючи собі гарантовану наявність запасів при мінімальних залишках на балансі.

Система нормування запасів ТОВ «Нова Пошта» передбачає гнучкість і безперервність. Автоматизація системи управління дозволяє доволі швидко спрямовувати запаси у регіони, де вони найбільш потрібні і працювати навіть тоді, коли інші логістичні оператори зупиняються через відсутність ресурсів.

Внутрішній контроль управління запасами в ТОВ «Нова пошта» представляє собою багаторівневу систему, яка інтегрована безпосередньо в операційні процеси та ІТ-інфраструктуру. Оскільки компанія оперує запасами у понад 13000 відділень, контроль здійснюється у формі цифрового моніторингу в режимі реального часу. Його основою є ERP-система (на базі SAP), яка фіксує кожен рух одиниці запасу. Коли оператор сканує посилку та обирає тип пакування, система автоматично списує його з балансу відділення. Це мінімізує можливість ручного

маніпулювання даними. Система не дозволяє провести відвантаження або продаж послуги, якщо залишку даного виду пакування на рахунку відділення немає, і автоматично сигналізує про критичне зниження рівня запасів, що запобігає дефіциту. ТОВ «Нова пошта» для контролю запасів застосовує:

1. Циклічні інвентаризації - щодня або щотижня перераховуються окремі групи товарів (наприклад, сьогодні — конверти, завтра — коробки). Це дозволяє виявляти розбіжності миттєво.

2. Вибіркові раптові перевірки працівниками фінансового департаменту.

3. Контроль в сортувальних центрах з використанням вагових датчиків та сканерів на конвеєрах дозволяє звіряти кількість використаних розхідних матеріалів із фактичним обсягом оброблених посилок.

З кожним працівником, що має доступ до запасів, укладається договір про повну матеріальну відповідальність. Всі зони зберігання та пакування у відділеннях та на терміналах знаходяться під цілодобовим наглядом служби безпеки, що мінімізує ризики крадіжок. Таким чином система контролю за використанням запасів, завдяки інтеграції контрольних точок безпосередньо в ІТ-алгоритми забезпечує високу точність обліку та захист активів при мінімальних витратах часу на перевірки.

Система управління запасами ТОВ «Нова пошта» характеризується високим рівнем децентралізації операційного виконання при жорсткому централізованому контролі фінансових та логістичних нормативів. Ключова роль у цій структурі належить ІТ-департаменту, який забезпечує інформаційний зв'язок між усіма суб'єктами, включаючи постачальників, що дозволяє досягати високої швидкості обороту з мінімальним фінансовим ризиком, забезпечуючи при цьому 100% готовність до обслуговування клієнтів у будь-якій точці мережі.

Однак дана система не позбавлена проблемних моментів, серед яких варто виокремити наступне (рис. 3.1).

По-перше, вона має критичну залежність від логістичних розривів, застосування моделі Just-in-Time (Точно в строк) та не залишає простору для маневру, будь-яка затримка магістрального транспорту через погодні умови,



Рис. 3.1 Проблеми аспекти системи управління запасами ТОВ «Нова Пошта»

Розроблено автором за [70]

блокування доріг або безпекову ситуацію миттєво призводить до дефіциту пакування у відділеннях. Може виникнути ситуація, коли компанія не має матеріальних ресурсу для надання послуги клієнтам.

По-друге, через високу швидкість операцій невеликі коливання попиту на рівні відділень трансформуються у величезні сплески потреби на рівні центральних складів. Алгоритм автозамовлення не здатен передбачити і тому оперативно відреагувати на різкі зміни попиту (наприклад, неочікуваний успіх маркетингової акції маркетплейсу-партнера). Внаслідок цього виникає надмірне навантаження на постачальників, які не завжди встигають наростити обсяги виробництва коробок у 2-3 рази за кілька днів.

По-третє, оскільки компанія фінансує запаси переважно за рахунок кредиторської заборгованості, вона дуже вразлива до зміни поточних умов. Якщо

темпи зростання виручки уповільняться, вона не зможе розраховуватися з постачальниками запасів через брак власного капіталу в обороті, внаслідок чого деякі постачальники можуть відмовитися від співпраці і налагоджена роками ефективна схема автопоповнення запасів буде зруйнована.

По-четверте, управління запасами за моделлю Just-in-Time (Точно в строк), що передбачає придбання запасів невеликими партіями призводить до збільшення кількості рейсів внутрішнього транспорту, зростання питомої вартості доставки запасів, здорожчання транспортних, операційних витрат.

По-п'яте, система управління запасами ТОВ «Нова пошта» це на 90 % автоматизована система, ефективність якої суттєво залежить від якості даних. Некоректне їх введення оператором (наприклад, використання коробки без сканування) або помилка в алгоритмі SAP призводить до викривлення залишків, що спричиняє помилкові рішення автоматизованої системи замовлень.

По-шосте, складність забезпечення належного поводження із запасами і контролю за їх використанням та обліком у децентралізованій мережі, яка включає 13000 відділень. Брак пакування (зім'яті коробки, пошкоджена плівка) часто не фіксується належним чином, що створює розрив між бухгалтерським та фактичним обліком.

Зважаючи на розглянуті проблемні моменти системи управління запасами ТОВ «Нова Пошта» та враховуючи досвід використання існуючих методів управління запасами (додаток II), основними напрямками її удосконалення мають стати:

1. Впровадження прогнозної аналітики на основі штучного інтелекту.
2. Оптимізація операційних витрат
3. Перехід до концепції «Зеленої логістики» та оптимізація витрат.
4. Управління фінансовою стійкістю через оптимізацію робочого капіталу.
5. Автоматизація складських процесів.

Крім того, оскільки компанія дотримується принципів сталого розвитку актуальним для неї є зменшення рівня споживання запасів, впровадження ощадливого споживання з метою захисту екологічного середовища.

3.2. Розробка заходів щодо удосконалення системи управління запасами ТОВ «Нова пошта»

Для вирішення виявлених проблем системи управління запасами ТОВ «Нова пошта» і реалізації напрямів її удосконалення пропонується впровадження наступних заходів, які дозволять збалансувати швидкість оборотності та операційну стійкість (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Заходи щодо удосконалення системи управління запасів ТОВ «Нова Пошта»

Напрямок удосконалення	Зміст заходу	Відповідальні за реалізацію	Ефект від провадження
1	2	3	4
Впровадження прогнозової аналітики на основі штучного інтелекту	Інтеграція модуля прогнозованої аналітики в існуючу ERP-систему	ІТ-департамент	1. Прогнозування попиту на запаси на основі BigData дозволить з точністю до 95-98% враховувати сезонні коливання, акції, погодні умови. 2. Динамічне управління страховими запасами. Система автоматично збільшуватиме страховий запас палива у відділеннях з високим ступенем ризику логістичних розривів, не перевантажуючи склади в інших відділеннях. 3. Зниження залишків, що не використовуються, дозволить утримувати витрати в межах цільових показників.
Оптимізація операційних витрат	Впровадження MilkRun (Молочний маршрут) логістики	Департамент логістики, Транспортна служба	Перехід від дрібних доставок до кільцевих маршрутів збору та розвозки запасів між групами відділень дозволить зменшити витрати, завантажуючи один автомобіль запасами для 5–10 відділень за один рейс.
	Уніфікація пакувальних одиниць	Департамент логістики, Департамент операційної діяльності, Фінансовий департамент, ІТ-департамент	Перехід на модульні партії постачання (наприклад, 1 палета - це визначений набір коробок А, В та С) прискорить приймання та зменшить помилки обліку.
Перехід до концепції «Зеленої логістики» та оптимізація оборотних витрат	Впровадження оборотної тари для B2B сегменту	Департамент логістики, Департамент операційної діяльності, Департамент комерційної діяльності	Використання замість одноразового картону пластикових боксів з чіп-мітками дозволить перевести частину «виробничих запасів» у категорію «малоцінних необоротних активів», що позитивно вплине на показник оборотності.

Продовження табл. 3.2

1	2	3	4
	Автоматизація моніторингу палива	ІТ-департамент, Департамент логістики, Транспортна служба	Впровадження ІТ-датчиків на кожній одиниці транспорту з прямою інтеграцією в TMS (Transportation Management System) мінімізує похибки в обліку та забезпечить вивільнення коштів через усунення перевитрат.
Управління фінансовою стійкістю через оптимізацію робочого капіталу	Програма «Рання оплата»	Фінансовий департамент Департамент комерційної діяльності	Використання фінансових інструментів для отримання додаткових знижок від постачальників в обмін на швидку оплату дозволить знизити собівартість послуг.
	Залучення банків-партнерів для факторингу дебіторської заборгованості	Фінансовий департамент	Дозволить швидше отримувати кошти від корпоративних клієнтів і покривати ними закупівлю запасів
	Синхронізація операційного та фінансового циклів.	Фінансовий департамент	Прискорення розрахунків з корпоративними клієнтами забезпечить покриття запасів власними коштами.
	Створення резервного фонду ліквідності	Фінансовий департамент	Спрямування 5% чистого прибутку на формування власного оборотного капіталу для фінансування критичних груп запасів (паливо).
Автоматизація складських процесів	Перехід великих сортувальних центрів до тех.-нології «складу без світла» для зон зберігання запасів	Департамент комерційної діяльності Департамент операційної діяльності Сортувальні центри	Впровадження AGV-роботів для переміщення пакувальних матеріалів на сортувальні лінії дозволить ще більше скоротити тривалість обороту запасів і зменшити операційні витрати на утримання складських площ, що відобразиться на загальній рентабельності активів.

Розроблено автором за [30, 34, 36, 37, 38,39, 43, 49, 52, 55, 56, 57, 67, 68, 70,]

Впровадження запропонованих заходів має відбуватися в декілька етапів та за участі різних структурних підрозділів (додаток К), що дозволить протягом 12 місяців реалізувати їх в повному обсязі (табл. 3.3).

Запропоновані заходи з удосконалення системи управління запасами ТОВ «Нова пошта» мають комплексний характер і спрямовані на:

- технологічний розвиток - перехід до управління за допомогою AI.
- фінансову стабілізацію - поступове зменшення дефіциту власних обігових коштів через оптимізацію грошових потоків.

Таблиця 3.3

**Програма впровадження заходів з удосконалення системи управління запасів
ТОВ «Нова Пошта»**

Етап	Зміст робіт	Відповідальні за реалізацію	Терміни виконання
1	2	3	4
1. Підготовчий	Аудит точності даних у ERP та аналіз проблемних місць у логістиці запасів	Департамент логістики, ІТ-департамент	Місяць 1-3
	Розробка уніфікації пакувальних одиниць	Департамент логістики	
	Формування MilkRun маршрутів	Департамент логістики	
	Укладення договорів з постачальниками і придбання оборотної тари для B2B сегменту	Департамент комерційної діяльності	
	Встановлення ІТ-датчиків на кожній одиниці транспорту	Транспортний відділ	
	Проведення перемовин і укладення домовленостей про умови ранньої оплати з постачальниками	Департамент комерційної діяльності	
2. Тестовий	Впровадження системи прогнозування з використанням AI та MilkRun маршрутів у тестовому регіоні	Департамент логістики, ІТ-департамент, аналітичний відділ, Керівники сортувальних центрів та відділень тестового регіону	Місяць 4-6
3. Технологічний	Налаштування автоматичного обміну даними з ключовими постачальниками (EDI-інтеграція).	Департамент комерційної діяльності, ІТ-департамент, постачальники	Місяць 7-9
4. Масштабування	Навчання персоналу відділень і впровадження по всій мережі	ІТ-департамент, Регіональні директори, Керівники сортувальних центрів та відділень	Місяць 10-12

Розроблено автором за [70]

- екологічну відповідальність - впровадження багаторазового пакування, що знижує витрати на збут у довгостроковій перспективі.

Реалізація цих напрямів дозволить компанії зберегти лідерські позиції та забезпечити високу ліквідність.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Для розрахунку очікуваного економічного ефекту від впровадження розглянутих в п. 3.2 заходів, зважаючи на безпекову ситуацію в країні та фінансову стійкість ТОВ «Нова Пошта», вважаємо найбільш актуальним першочергову реалізацію наступних заходів: перехід на застосування оборотної тари для B2B сегменту, уніфікацію пакувальних одиниць.

Розрахунок економічного ефекту від впровадження оборотної тари для B2B-сегменту ТОВ «Нова Пошта» представлено в таблиці 3.4. Кількість використаної тари розрахована, виходячи з загального обсягу відправлень 480 млн. відправлень на рік та питомої ваги відправлень з використанням пакування у вигляді картонних коробок для клієнтів B2B-сегменту – 35 %, тобто загальна кількість відправлень для даного сегменту на рік становить 168 млн. шт.

Таблиця 3.4

Економічна ефективність впровадження оборотної тари

Показник	Одноразовий картон (базова модель)	Оборотна тара	Відхилення +/-
Вартість 1 шт. тари, грн.	35.00	450.00	+415.00
Кількість циклів використання	1	60	+59
Вартість тари на 1 відправлення, грн.	35.00	7.50	-27.50
Витрати на зворотну логістику (на 1 шт.), грн.	0.00	6.00	+6.00
Витрати на санітарну обробку та облік, грн.	0.00	2.50	+2.50
Разом витрат на 1 відправлення, грн.	35.00	16.00	-19.00
Загальні витрати на використання тари на рік, виходячи з обсягу відправлень 2024 року, млн. грн.	$35 \cdot 168 = 5880$	$16 \cdot 168 = 2688$	$19 \cdot 168 = 3192$

Розроблено автором за [70]

Таким чином, як свідчать дані таблиці 3.4, річна економія коштів становить 3192 млн. грн.

Розрахуємо потребу в оборотній тарі на рік:

1. Визначимо кількість відправлень за 1 день. При загальному обсязі відправлень 168 млн. шт. і кількості днів у році отримаємо:
 $168000 / 365 = 460274$ відправлення

2. Розрахуємо потребу в боксах на рік з урахуванням того, що операційний цикл використання одного боксу становить 10 днів: $460274 * 10 = 4602740$ боксів

3. Визначимо потребу у боксах з урахуванням страхового запасу 3 %, як правило логістичні системи застосовують страховий резерв 2-5 % на випадок затримок, ремонту тари, втрат тощо: $4602740 + 4602740 * 0,02 = 4740822$ боксів.

4. Розрахуємо розмір потрібних інвестицій у придбання оборотної тари: $4740822 * 450 = 2133,4$ млн. грн.

5. Визначаємо термін окупності: $2133,4 / 3192 * 12 = 8$ місяців.

Як свідчать розрахунки, впровадження в систему управління запасами ТОВ «Нова Пошта» оборотної тари для В2В-клієнтів дозволить знизити собівартість пакування на 54 % у розрахунку на одне відправлення. Незважаючи на значні початкові інвестиції, даний проєкт має окупитися за 8 місяців з моменту впровадження. Крім економічного ефекту, використання оборотної тари матиме і інші фінансові та нефінансові переваги, оскільки дозволить:

1. Збільшити безпеку доставки вантажів, оскільки пластикова тара краще захищає товар від механічних пошкоджень, вологи. Для ТОВ «Нова Пошта» це також призведе до зменшення витрат на виплату компенсації за ушкодження вантажу.

2. Для ТОВ «Нова Пошта» використання оборотної тари – це один крок в напрямку реалізації принципів сталого розвитку і підтвердження статусу екологічно відповідального бізнесу.

3. Для В2В-клієнтів застосування оборотної тари призведе до зменшення витрат на утилізацію картонних коробок, в які упаковуються вантажі.

Для визначення економічного ефекту від застосування уніфікованих пакувальних одиниць розробимо лінійку з 7 типових розмірів (модулів), для цього використаємо принцип модульності, сутність якого полягає в тому, що розміри менших коробок мають бути кратні розмірам більших, це дозволить їм ідеально заповнювати стандартну палету без зазорів (таблиця 3.5).

Наведена уніфікована лінійка пакувальних одиниць дозволяє скласти пакування так, щоб дві коробки S займали таку саму площу, як одна коробка М, а

дві М — як одна L. Це дозволить сортувальній системі та вантажникам будувати стійкі конструкції всередині вантажівки.

Таблиця 3.5

Уніфікована лінійка пакувальних одиниць

Назва модуля	Габарити модуля (Д×Ш×В), мм	Об'єм, л	Призначення	Кількість на 1 шарі палети
XS (Micro)	200 × 150 × 100	3	Косметика, гаджети, аксесуари	32
S (Small)	300 × 200 × 150	9	Взуття, дрібна побутова техніка	16
M (Medium)	400 × 300 × 200	24	Одяг (об'ємний), посуд	8
L (Large)	600 × 400 × 200	48	Велика техніка, набори товарів	4
XL (Extra)	600 × 400 × 400	96	Оргтехніка, дитячі іграшки	4
Flat A4	310 × 220 × 50	3.5	Документи, книги, тонка електроніка	14
Tube	100 × 100 × 700	7	Спортивний інвентар, креслення	12 (вертикально)

Розроблено автором за [70]

Завдяки ідеальному розташуванню пакування по площі палети коефіцієнт використання її площі зростає з 0,78 до 0,96, що дозволить знизити собівартість доставки на 18 %.

Економічний ефект від уніфікації пакувальних одиниць (перехід від сотень видів коробок до обмеженої лінійки типових розмірів, наприклад, 5–7 базових модулів) базується на зниженні витрат на закупівлю, оптимізації складського простору та підвищенні коефіцієнта завантаження транспорту.

Уніфікація пакувальних матеріалів:

1. Зменшить ціну закупівлі, оскільки за замовлення більшої кількості однакових позицій, компанія отримає більшу оптову знижку від постачальника.

2. Збільшить швидкість пакування – операторам потрібно буде менше часу на вибір коробки.

Для розрахунку економічного ефекту від провадження уніфікованої лінійки пакування використаємо наступні показники (табл. 3.6).

Економічний ефект від впровадження уніфікації пакування включатиме економію витрат на закупівлю пакування, економію витрат на оплату праці, економію витрат на логістику.

Таблиця 3.6

**Розрахункові показники для визначення економічного ефекту від
уніфікації пакування**

Показник	До уніфікації (25 видів)	Після уніфікації (7 видів)	Відхилення +/-
Середня ціна коробки, грн	28.50	25.00	-3.50 (12%)
Час на пакування 1 од., сек	45	35	-10 сек
Коефіцієнт використання площі	0,78	0,96	+0.18

Розроблено автором за [70]

Розрахуємо економічний ефект від застосування 1000000 одиниць пакування.

1. Економія витрат на закупівлю пакування становитиме: $1000000 * 3,5 = 3500000$ грн.

2. Економія витрат на оплату праці, виходячи з середньої ставки оператора 120 грн./год, або 0,033 грн./с: $1000000 * 10 * 0,033 = 330000$ грн.

3. Економія витрат на логістику: $0,18 * 1000000 = 180000$ грн.

Загальний річний економічний ефект: $3500000 + 330000 + 180000 = 4010000$ грн.

Запропонована уніфікована лінійка з 7 модулів дозволить оптимізувати транспортний простір і не лише зекономити кошти на закупівлі картону, а й максимально ефективно використовувати об'єм вантажних відсіків, що є критично важливим в умовах зростання вартості палива. Крім загального річного економічного ефекту в сумі 4010000 грн., від впровадження уніфікованого пакування ТОВ «Нова Пошта» отримає й інші переваги, а саме:

- збільшення вантажопідйомності;
- спрощення обліку запасів, оскільки замість 25 карток складського обліку залишиться 7, що зменшує ймовірність помилок та витрати на інвентаризацію.

Висновки до розділу 3

Система управління запасами ТОВ «Нова пошта» порівняно з іншими існуючими системами (з фіксованим розміром замовлень, з фіксованим інтервалом часу між замовленнями, з встановленою періодичністю поповнення до

постійного рівня тощо) є ефективною у стабільних умовах діяльності, однак вона має низьку стійкість до форс-мажорних обставин. Головним конфліктом даної системи є суперечність між прагненням до мінімальних залишків та необхідністю забезпечення безперебійності послуг в умовах нестабільного середовища.

Зважаючи на проблемні моменти системи управління запасами ТОВ «Нова Пошта» (критична залежність від логістичних розривів, збої через непрогнозоване підвищення попиту на запаси, збільшення транспортних, операційних витрат, залежність від якості даних, складність забезпечення належного рівня поводження із запасами та контролю за їх використанням та обліком на місцях у децентралізованій мережі), основними напрямками її удосконалення мають стати впровадження прогнозової аналітики на основі штучного інтелекту, оптимізація операційних витрат, перехід до концепції «Зеленої логістики», управління фінансовою стійкістю через оптимізацію робочого капіталу, автоматизація складських процесів. Реалізація цих напрямів дозволить компанії зберегти лідерські позиції та забезпечити високу ліквідність.

Найбільш актуальним для удосконалення є перехід на застосування оборотної тари для B2B сегменту, уніфікацію пакувальних одиниць.

Впровадження в систему управління запасами ТОВ «Нова Пошта» оборотної тари для B2B-клієнтів дозволить знизити собівартість пакування на 54 % у розрахунку на одне відправлення. Крім економічного ефекту, використання оборотної тари дозволить: збільшити безпеку доставки вантажів, оскільки пластикова тара краще захищає товар від механічних пошкоджень, вологи. зменшити витрати на виплату компенсації за ушкодження вантажу.

Запропонована уніфікована лінійка з 7 модулів дозволить оптимізувати транспортний простір, максимально ефективно використовувати об'єм вантажних відсіків, дасть річний економічний ефект в сумі 4010000 грн., забезпечить збільшення вантажопідйомності та спрощення обліку запасів.

Запропоновані заходи з удосконалення системи управління запасів сприятимуть досягненню стратегічних цілей діяльності підприємства і збереженню позиції національного лідера на логістичному ринку України.

ВИСНОВКИ

За результатами проведених досліджень на тему «Аналіз ефективності складування та управління запасами» можна зробити наступні висновки:

1. Складність категорії «запаси» обумовлена її багатограним характером, який об'єднує логістичні потоки, фінансові активи та виробничі ресурси і вимагає постійного удосконалення методологічного інструментарію. Від вдалого управління запасами залежить результативність діяльності підприємства.

2. Системний аналіз ефективності складування та управління запасами має проводитися за такими етапами: збір та первинна обробка даних, класифікація та сегментація запасів, оцінка показників ефективності використання складу, аналіз інтенсивності використання запасів, виявлення та аналіз відхилень, розробка рекомендацій та стратегії вдосконалення.

3. Оцінювання ефективності управління запасами – це сукупність інструментів, показників та моделей, які дозволяють кількісно та якісно виміряти результативність логістичних рішень. Для його проведення застосовуються наступні методичні підходи: традиційний (коефіцієнтний), логістичний, аналітично-класифікаційний, економіко-математичний підхід, фінансово-стратегічний, процесний. Вибір методики аналізу безпосередньо залежить від сфери діяльності підприємства. Для ТОВ «Нова пошта» найбільш доцільним для проведення аналізу ефективності складування та управління запасами є поєднання процесного (для оптимізації швидкості складської переробки на терміналах), логістичного (для забезпечення цільового рівня клієнтського сервісу) та аналітично-класифікаційного підходу (для управління допоміжними запасами).

4. Внутрішнє середовище ТОВ «Нова Пошта» – це сукупність ресурсів, процесів та компетенцій, що визначають його конкурентоспроможність. Ефективність діяльності компанії та проектів, які вона здійснює, базується на синергії інноваційних технологій, жорстких стандартів якості та унікальної корпоративної культури. Аналіз зовнішнього середовища ТОВ «Нова пошта» характеризується політичними, економічними, екологічними, технологічними та

соціальними факторами та демонструє її лідерство на ринку у складних сучасних умовах. Підприємство володіє найпотужнішим виробничим потенціалом серед приватних логістичних операторів Східної Європи. Компанія активно впроваджує у свою діяльність принципи сталого розвитку, що сприяє не тільки її економічному зростанню, а й досягненню важливих для України екологічних, соціальних, технологічних цілей. ТОВ «Нова пошта» застосовує модель ефективного управління. Її внутрішнє середовище (лінійно-функціональна структура, ІТ-центризм та висока швидкість прийняття рішень) дозволяє не лише нівелювати загрози зовнішнього середовища, а й капіталізувати їх. На сьогодні компанія є лідером інноваційного розвитку логістики в Україні та успішним експортером українського сервісу в країни ЄС, що підтверджує ефективність обраної нею стратегії розвитку.

5. ТОВ «Нова Пошта» у 2022-2024 роках радикально прискорила внутрішні процеси. Скоротилась тривалість операційного циклу, що дозволило компанії вдвічі швидше перетворювати ресурси на реальні гроші. Зменшився термін отримання оплати від клієнтів. Коефіцієнт абсолютної ліквідності зріс і дозволяє компанії миттєво гасити майже 30% поточних боргів. Проте, понад 63% активів компанії сформовані за рахунок боргів. Спостерігається хронічний дефіцит власних коштів. Весь розвиток фінансується за рахунок зовнішніх запозичень. Компанія балансує між нестійким та кризовим фінансовим станом, повністю залежачи від здатності залучати та обслуговувати кредити. Рентабельність власного капіталу знизилась, тобто темпи зростання активів випереджають темпи зростання чистого прибутку. Таким чином, діяльність ТОВ «Нова пошта» у 2022–2024 характеризується надмірною фінансовою залежністю. Проте, з огляду на стабільне прискорення операційного циклу, компанія здатна генерувати достатній грошовий потік для обслуговування своїх зобов'язань.

6. Логістична діяльність ТОВ «Нова Пошта» характеризується надвисокою швидкістю процесів та інтенсивною оборотністю. Управління запасами спрямоване на максимальне скорочення логістичних циклів, що дозволяє компанії компенсувати низьку фінансову незалежність за рахунок високої ліквідності.

Скорочення тривалості обертання виробничих запасів свідчить, що підхід до управління запасами на підприємстві дозволив мінімізувати їх складське зберігання. Управління логістикою демонструє високу віддачу від кожної гривні активів і інтенсивне використання капіталу, про що свідчить зростання оборотності оборотних активів. Підприємство свідомо збільшує витрати на збут для зростання частки ринку в Україні відповідно до обраної стратегії управління.

7. Головним конфліктом системи управління запасами ТОВ «Нова пошта» є суперечність між прагненням до мінімальних залишків та необхідністю забезпечення безперебійності послуг в умовах нестабільного середовища. Основними напрямками її удосконалення мають стати впровадження прогнозної аналітики на основі штучного інтелекту, оптимізація операційних витрат, перехід до концепції «Зеленої логістики», управління фінансовою стійкістю через оптимізацію робочого капіталу, автоматизація складських процесів.

8. Найбільш актуальним для удосконалення системи управління запасами ТОВ «Нова пошта» є перехід на застосування оборотної тари для B2B сегменту та уніфікація пакувальних одиниць. Впровадження в систему управління запасами ТОВ «Нова Пошта» оборотної тари для B2B-клієнтів дозволить знизити собівартість пакування на 54 % у розрахунку на одне відправлення, збільшити безпеку доставки вантажів, зменшити витрати на виплату компенсації за ушкодження вантажу.

9. Уніфікована лінійка з 7 модулів дозволить оптимізувати транспортний простір, максимально ефективно використовувати об'єм вантажних відсіків, дасть річний економічний ефект в сумі 4010000 грн., забезпечить збільшення вантажопідйомності та спрощення обліку запасів. Запропоновані заходи з удосконалення системи управління запасів сприятимуть досягненню стратегічних цілей діяльності підприємства і збереженню позиції національного лідера на логістичному ринку України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України : Закон України від. 28.06.1996 № 254к/96-ВР / Верховна Рада України. Відомості Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення 10.06.2024 р.).
2. Податковий кодекс України : Закон України від 02 грудня 2010 р. №2755-VI-ВР 1 / Верховна Рада України. Відомості Верховної Ради України. URL: www.rada.gov.ua (дата звернення 10.06.2024 р.).
3. Цивільний кодекс України : Закон України від 31 березня 2019 р. №435-IV / Верховна Рада України. Відомості Верховної Ради України. URL: <http://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення 10.06.2024 р.).
4. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16 липня 1999 р. № 996-XIV / Верховна Рада України. URL: <http://www.zakon.rada.gov.ua> (дата звернення 10.06.2024 р.).
5. Про документальне забезпечення записів у бухгалтерському обліку: наказ Міністерства Фінансів України від 24 травня 1995 р. № 88 / Міністерство фінансів України. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0168>-(дата звернення 10.06.2024 р.).
6. Положення про інвентаризацію активів та зобов'язань: наказ Міністерства Фінансів України від 02 вересня 2014 р. № 879. / Міністерство фінансів України. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z1365-14> (дата звернення: 20.12.2021).
7. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 2 «Консолідована фінансова звітність»: наказ Міністерства фінансів України від 27 червня 2013 р. № 628/ Міністерство фінансів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1223-13> 1. (дата звернення 10.06.2024 р.).
8. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 9 «Запаси»: наказ Міністерства фінансів України від 20.10.1999 р. № 246 / Міністерство фінансів

України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0751-99/conv> (дата звернення 10.06.2024 р.).

9. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 15 «Дохід»: наказ Міністерства фінансів України від 29.11.1999 р. № 290 / Міністерство фінансів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0860-99> (дата звернення 10.06.2024 р.).

10. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 «Витрати»: наказ Міністерства фінансів України від від 31.12.99 р. № 318 / Міністерство фінансів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00> (дата звернення 10.06.2024 р.).

11. Міжнародні стандарти фінансової звітності (МСФЗ). URL: <http://dtk.com.ua/show/0sid034.html> (дата звернення 10.06.2024 р.).

12. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 10.06.2024 р.). ПСБО 9

13. Аулін В. В., Лисенко С. В., Гриньків А. В., Голуб Д. В., Головатий А. О. Логістика постачання транспортних і виробничих підприємств, фірм, компаній: навчальний посібник під заг. ред. д.т.н., проф. Ауліна В.В. Кропивницький: Видавець Лисенко В.Ф., 2022. 325 с.

14. Бруханський Р.Ф. Бухгалтерський облік: навчальний посібник. Тернопіль: ТНЕУ, 2016. 480 с.

15. Давидов Г. М. Аудит: Підручник. К.: Знання, 2014. 363 с.

16. Дропа Я. Б. Фінансовий аналіз : навч. посібник. Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2023. 238 с.

17. Живко З.Б. Словник сучасних економічних термінів. Львів : Край, 2007. 384 с.

18. Зінь Е.А. Регіональна економіка: Підручник. К.: «ВД «Професіонал», 2007. 528 с.

19. Економіка і бізнес: підручник / за ред. Л.Г. Мельника, О.І. Карінцевої. Суми: Університетська книга, 2021. 316 с.

20. Єпіфанова, І. Ю., Джеджула, В.В. Фінансовий аналіз та звітність : електронний практикум комбінованого (локального та мережного) використання. 2-ге вид., доп. Вінниця : ВНТУ, 2022. 144 с.
21. Єршова Н. Ю. Економічний аналіз: навч. посібник. Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т». Електрон. текст. дані. Харків, 2023. 190 с.
22. Менеджмент у питаннях та відповідях: навчальний посібник / А. А. Вдовічен, О. Г. Вдовічена, В. А. Чичун та ін. Чернівці: ЧТЕІ ДТЕУ, 2023. 172 с.
23. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 р. 258 с.
24. Козловський В. А. Маркетинговий менеджмент. К.: Знання, 2019. 265 с.
25. Крикавський Є. В. Логістика. Основи теорії. Львів: Інтелект-Захід, 2018. 448 с.
26. Ларіна Р. Г. Формування та розвиток регіональних логістичних систем : монографія. Донецьк : ВІК, 2019. 345 с.
27. Логістичне управління запасами: навчально-методичний комплекс дисципліни: навч. посіб. для студ. спеціальності 073 «Менеджмент» / уклад.: І.С. Луценко. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 69 с. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/41161/1/Log_Upr_Zapas_Lutsenko.docx.pdf (дата звернення: 16.01.2025)
28. Чухрай Н. І. Логістичне обслуговування. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2015. 292 с.
29. Балахонова О.В., Сенчук В.В., Закордонний досвід управління виробничими запасами підприємства. *Подільський науковий вісник*. 2024. № 2 (30). С. 122-128.
30. Бержанір І.А., Демченко Т.А., Кістол А.А. Проблеми та напрями вдосконалення обліку виробничих запасів. *Економічний простір*. 2016. № 107. С. 161-168.
31. Биба, В., Пінчук, Н., Свистун, Л., Адамова, О., Іващенко, А. Сучасні тренди в управлінні організацією для досягнення сталого розвитку: зелений курс та інновації. *Економіка і регіон*. 2025. (3(98), С. 120–128.

32. Бондаренко Н.М., Яресько А.М. Сутність та класифікація виробничих запасів на підприємстві. *Вісник Чернігівського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2014. № 4. С. 273-281.

33. Гадзевич О.І., Шпятиковська Т.А. Обліково-аналітичне забезпечення виробничих запасів на сільськогосподарських підприємствах. *Економіка і суспільство*. 2016. №6. С. 344-348.

34. Гнатюк О. М., Бала О. І. Вітчизняний і зарубіжний досвід управління запасами підприємств: обліковий аспект. *Бізнес Інформ*. 2021. №2. С. 244–249.

35. Гріщенко І.В., Гринчук Т.П., Циганчук В.А. Методи формування конкурентоспроможності підприємств. *Економіка та суспільство*. 2022. № 39. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-82> (дата звернення: 16.01.2025).

36. Гришко В.В. Управління транспортною логістикою в умовах євроінтеграції. *Економіка і регіон*. 2016. № 1 (52). С. 31-37.

37. Дроботя Я. А. Управління матеріальними запасами з використанням теорії управління фінансовими ризиками. *Економіка і суспільство*. 2019. Вип. 20. С. 627–634.

38. Іполітова, І., Білоцерківський, О., Гудименко, В. Вплив логістичних процесів на ефективність управління запасами підприємства. *Економіка та суспільство*, 2024. (65). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-9> (дата звернення: 16.01.2025).

39. Коба О.В., Свистун Л.А. Документальне оформлення придбання паливно-мастильних матеріалів підприємством. *Економіка і регіон*. 2021. 1(80), С. 106–112.

40. Колісник О.П., Мазурок О.Р. Теоретико-методичні аспекти управління запасами. *Український економічний часопис*. Випуск 3, 2023. С. 58-64.

41. Копчак, Ю., Лобунець, Т., Луковський, Р. SWOT-аналіз як важливий інструмент у розробці стратегії бізнесу. *Економіка та суспільство*, 2024. (61). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-146>. (дата звернення: 16.01.2025).

42. Кошеленко С.В. Формування та ефективне використання запасів підприємствами. *Збірник наукових праць ЧДТУ*. Випуск 60. 2021. С. 81-92.

43. Кривешко О. В., Шпарик Я. Я., Мельник Н. В. Особливості управління запасами в кризових умовах. *Ефективна економіка*. 2022. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=10301> (дата звернення: 01.08.2024).

44. Літвінова В., Блігадір М. Сутність та визначення категорії «запаси підприємства». *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 10. № 4. С. 134 – 138.

45. Ляліна Н. С. Теоретичні основи логістичного управління запасами. *Інфраструктура ринку*. 2020. № 43. С. 206–210.

46. Одношевна, О. О., Пильгун, О. В., Біловол, Є. В. Аналітична діагностика ефективності використання запасів підприємством, як елемент оптимізації системи ведення обліку та контролю. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. (15). URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-15-09-03/2024-15-09-03> (дата звернення: 16.01.2025).

47. Пеняк, Ю. С., Калиниченко, О. А. Моделі та методи управління виробничими запасами на підприємстві. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, 2024. (15). URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-15-09-01> (дата звернення: 16.01.2025).

48. Подолянчук О.А. Виробничі запаси: економічна сутність та облік. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2018. № 5. С. 88-101.

49. Пушкарь, І., Шишкіна, А. Особливості обліково-аналітичного забезпечення управління запасами. *Економіка та суспільство*, (44). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-74> (дата звернення 30.10.2025 р.)

50. Рубан Л.О., Яковенко Т.І. Економічна сутність поняття виробничих запасів на промисловому підприємстві. *Інфраструктура ринку*. 2019. Випуск 34. С. 319-324.

51. Савицький Е.Е. Вплив оптимізації логістичних процесів на ефективність комерційної діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-47> (дата звернення: 16.01.2025).

52. : Скаско О. І., Кут Д. М. Застосування нових систем управління запасами на підприємствах в умовах ринкової нестабільності та військового конфлікту *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2024. № 76. URL: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-ekonom/article/view/1541/1452> (дата звернення: 16.01.2025).

53. Скуриневська Л. Основні аспекти управління запасами та логістики в процесах управління оборонними ресурсами та оборонного менеджменту. *Journal of Scientific Papers "Social Development and Security"*, 2023. № 13 (5). URL: https://www.researchgate.net/publication/376195968_Osnovni_aspekti_upravlinna_zap-asami_ta_logistiki_v_procesah_upravlinna_oboronnimi_resursami_ta_oboronного_menedzmentu (дата звернення: 16.01.2025).

54. Сисоєв В.В., Корінь М.В. Логістична підтримка управління збутовою діяльністю підприємства. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2024. № 1. С. 87–98.

55. Спірідонова, К., Каширнікова, І., Кірнос, О.. Управління товарними запасами торговельних підприємств в сучасних умовах. *Економічний простір*, 2024. (191), С. 401-405. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-68> (дата звернення: 16.01.2025).

56. Чуприна Х. М., Валяев О. В., Деркач А. Є. Удосконалення системи управління оборотними активами підприємства. *Економіка і суспільство*. 2021. Випуск 26. URL: <file:///C:/Users/Admin/Downloads/391-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-378-1-10-20210614.pdf> (дата звернення: 16.01.2025).

57. Шимко І. І. Прогнозування попиту в логістичних системах на основі AI. *Економіка та управління підприємствами*. 2023. № 14.

58. Bowersox D. J., Closs D. J. *Supply Chain Logistics Management*. McGraw-Hill, 2017. 496 p.

59. Christopher M. *Logistics & Supply Chain Management*. Pearson, 2016. 320 p.

60. Heizer J., Render B. *Operations Management. Sustainability and Supply Chain Management*. Pearson, 2020. 880 p.

61. Frazelle E. World-Class Warehousing and Material Handling. 2nd ed. New York : McGraw-Hill Education, 2016. 384 p.
62. Gattorna J. Dynamic Supply Chains: Delivering Value Through People. Financial Times Prentice Hall, 2015. 480 p.
63. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard – Measures the and drive Performance. *Harvard Business Review*, 1992. V. 70. N 1. PP. 71-79.
64. Lambert D. M., Stock J. R. Strategic Logistics Management. 4th ed. New York : McGraw-Hill/Irwin, 2014. 872 p.
65. Richards G. Warehouse Management: A Complete Guide to Improving Efficiency and Minimizing Costs in the Modern Warehouse. 3rd ed. London : Kogan Page, 2017. 448 p.
66. Brigham E. F. Financial management: Theory & practice. 15th ed. Cengage Learning, USA, 2017. 1221 p.
67. Hryshko V., Zinchenko I. Synergy of AI and business as a factor of management efficiency in the context of technology development. *Економіка і регіон*. 2023. № 4 (91). С. 223-229.
68. Gryshko V.V., Boldyreiva L.M. Smart technologies in the transport management system: experience of european countries. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія: «Економіка і управління»*. 2020. Т.31 (70), № 2. С.76-80.
69. Yarmolenko M.S. Cloud computing in logistics: streamlining in inventory and fleet management. *Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції : матеріали XI Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф.*, 07 листоп. 2024 р. Полтава: Нац. ун-т ім. Юрія Кондратюка, 2024. С. 19-21.
70. Офіційний сайт ТОВ «Нова Пошта». URL: https://novaposhta.ua/csr/zvit_zi_stalogo_rozvitku_2024 (дата звернення: 16.01.2025).
71. Офіційний сайт You Control URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/31316718/ (дата звернення: 16.01.2025).

ДОДАТКИ